

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR-MATRIZ**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES**

**TESIS DE MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON  
MENCIÓN EN GERENCIA DE LA CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD**

**PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL, ANÁLISIS DE SUS POSIBLES  
IMPACTOS E IDENTIFICACIÓN DE FUTUROS PROYECTOS DE LA  
FUNDACIÓN DESARROLLO HUMANO SOSTENIBLE “DHS”**

**ING. JANNINA ALEXANDRA ALVARADO ARICHÁBALA**

**DIRECTOR: ING. IVÁN RUEDA FIERRO, MGTR.**

**QUITO, 2015**

**Director:**

Ing. Iván Rueda Fierro, Mgtr.

**Informantes:**

Ing. Hernán Carrillo Villarroel, MSc.

Ing. Bayardo Flores Tapia, MBA.

## **DEDICATORIA**

Dedico el presente proyecto de tesis:

A Dios por ser mi centro, fortaleza y por todas sus bendiciones y enseñanzas a lo largo de mi vida.

A mi esposo Carlos por su paciencia y amor incondicional.

A mi hijo Joaquín por ser un pedacito de mi, un ángel en mi vida, por todas sus enseñanzas, por el tiempo que ha permitido que realice este proyecto.

A mis padres Teodoro y Aldina, por creer siempre en mis capacidades, motivarme, alentarme y estar junto a mi en todos los momentos importantes de mi vida.

A mis hermanas Paola y Carolina porque su existencia me llena de felicidad.

A mi abuelito Gilberto, que aunque ya no se encuentra físicamente, en mi corazón vive eternamente; su cariño y enseñanzas permanecen en mi ser.

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradezco la colaboración en mi tesis a:

Fundación Desarrollo Humano Sostenible DSH por permitirme realizar mi proyecto de tesis en su institución.

Al Ing. Iván Rueda Fierro, Mgtr. por su profesionalismo al servicio del desarrollo de la presente tesis.

A la Sra. María Victoria Salazar por su aliento constante y colaboración en lo respectivos trámites administrativos.



# ÍNDICE

<b>RESUMEN EJECUTIVO</b>	<b>x</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>1</b>
<b>1. ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA</b>	<b>2</b>
1.1. EVOLUCIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA	2
1.2. SIGNIFICADO DE LA ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA	3
1.2.1. BENEFICIOS DE LA ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA	4
1.2.2. TIPOS DE PLANEACIÓN	5
1.3. PROCESO DE LA ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA	5
1.3.1. PRINCIPIOS DE LAS ORGANIZACIONES BASADAS EN LA ESTRATEGIA	8
1.4. CUADRO DE MANDO INTEGRAL	9
1.4.1. PROBLEMAS QUE TRATA DE RESOLVER EL CMI	9
1.4.2. CAUSAS DEL FRACASO EN LA IMPLANTACIÓN DE LA ESTRATEGIA	10
1.4.3. BENEFICIOS	11
1.4.4. DESCRIPCIÓN DEL CMI	12
<b>2. ANÁLISIS ESTRATÉGICO</b>	<b>14</b>
2.1. ANÁLISIS DEL ENTORNO	14
2.1.1. FACTORES POLÍTICOS	14
2.1.2. FACTORES ECONÓMICOS	17
2.1.3. FACTORES SOCIALES	18
2.1.4. FACTORES TECNOLÓGICOS E INNOVACIONES TECNOLÓGICAS	19
2.2. ANÁLISIS INTERNO	20
2.2.1. ANTECEDENTES	20
2.2.2. RECURSOS Y CAPACIDADES	21
2.2.3. CADENA DE VALOR	24
2.2.4. DISEÑO ORGANIZACIONAL	25
2.3. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO	28
2.3.1. ANÁLISIS DAFO	28
2.3.2. ANÁLISIS CAME	30
<b>3. METAS ESTRATÉGICAS</b>	<b>32</b>
3.1. MISIÓN	32
3.2. VISIÓN	34
3.3. VALORES INSTITUCIONALES	35
3.4. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	36
<b>4. IMPLANTACIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL</b>	<b>38</b>
4.1. PLANIFICACIÓN	39
4.1.1. EQUIPO DE TRABAJO	39
4.1.2. CRONOGRAMA DE PROYECTO	39
4.1.3. SISTEMA DE ORGANIZACIÓN DE PROYECTO	40
4.1.4. SISTEMA DE DOCUMENTACIÓN	40
4.2. PROCESO DE REFLEXIÓN ESTRATÉGICA	40

4.2.1.	MISIÓN DE LA FUNDACIÓN DESARROLLO HUMANO SOSTENIBLE DHS	41
4.2.2.	VISIÓN FUNDACIÓN DESARROLLO HUMANO SOSTENIBLE DHS	41
4.2.3.	VALORES INSTITUCIONALES	42
<b>4.3.</b>	<b>DESARROLLO DEL MAPA ESTRATÉGICO</b>	<b>43</b>
4.3.1.	PERSPECTIVAS	44
4.3.2.	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	45
4.3.3.	RELACIONES CAUSA EFECTO	46
4.3.4.	INDICADORES, METAS Y RESPONSABLES	47
4.3.5.	MAPA ESTRATÉGICO DE LA FUNDACIÓN DHS	59
4.3.6.	PLANES DE ACCIÓN – DEFINICIÓN DE PROYECTOS ESTRATÉGICOS O INICIATIVAS	61
4.3.7.	ARQUITECTURA DE PLANES DE ACCIÓN	62
<b>4.4.</b>	<b>IMPLANTACIÓN</b>	<b>68</b>
<b>4.5.</b>	<b>CONTROL Y SEGUIMIENTO</b>	<b>69</b>
<b>4.6.</b>	<b>ANÁLISIS DE POSIBLES IMPACTOS DE LA IMPLANTACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO</b>	<b>69</b>
<b>5.</b>	<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>	<b>71</b>
5.1.	CONCLUSIONES	71
5.2.	RECOMENDACIONES	71
<b>6.</b>	<b>ANEXOS</b>	<b>73</b>
6.1.	ANEXO 1 – OBLIGACIONES LABORALES GENERALES	73
6.2.	ANEXO 2 - IMPUESTOS	74
6.3.	ANEXO 3 – INDICADORES ECONÓMICOS ECUADOR	75
6.4.	ANEXO 4 – INDICADORES SOCIALES ECUADOR	78
<b>7.</b>	<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b>	<b>80</b>

## ÍNDICES DE CUADROS

CUADRO 1. ÍNDICE DE NIVEL DE ACTIVIDAD REGISTRADA HASTA GRUPOS DE LA CLASIFICACIÓN CIIU-3 .....	18
CUADRO 2. NIVEL DE RIQUEZA DE LA SOCIEDAD.....	19
CUADRO 3. FACTORES TECNOLÓGICOS E INNOVACIONES .....	20
CUADRO 4. PROYECTO DE GENERACIÓN DE ALIANZAS ESTRATÉGICAS .....	65
CUADRO 5. PROYECTO DE DESARROLLO DE PÁGINA WEB ORGANIZACIONAL .....	66
CUADRO 6. PROYECTO PORTAFOLIO DE NUEVOS PRODUCTOS, SERVICIOS Y PROYECTOS.....	66
CUADRO 7. ELABORACIÓN DE MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS .....	66
CUADRO 8. ELABORACIÓN DE MANUAL DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL.....	67
CUADRO 9. ELABORACIÓN MANUAL DE FUNCIONES.....	67
CUADRO 10. CONTRATACIONES PARA LLENAR VACANTES DE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	67
CUADRO 11. ELABORACIÓN DE PLAN DE PUBLICIDAD.....	67
CUADRO 12. PROYECTO GESTIÓN DE EVENTOS PARA RED DE EX ALUMNOS.....	68
CUADRO 13. ELABORACIÓN DE ESTUDIO DE MERCADO PARA AMPLIAR COBERTURA .....	68
CUADRO 14. SALARIOS Y CANASTA BÁSICA .....	74
CUADRO 15. PIB/CICLO ECONÓMICO.....	76
CUADRO 16. MERCADO LABORAL .....	76
CUADRO 17. INFLACIÓN .....	77
CUADRO 18. TASAS DE INTERÉS REFERENCIAL.....	77
CUADRO 19. TIPO DE CAMBIO .....	78
CUADRO 20. EDAD MEDIA Y SEGURO DE SALUD.....	78
CUADRO 21. EDUCACIÓN .....	78
CUADRO 22. GÉNERO .....	79
CUADRO 23. AUTODEFINICIÓN DE LA POBLACIÓN.....	79
CUADRO 24. POBREZA Y EXTREMA POBREZA .....	79

## ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1. CUMPLIMIENTO CARACTERÍSTICAS MISIÓN .....	33
TABLA 2. CUMPLIMIENTO CARACTERÍSTICAS VISIÓN .....	34
TABLA 3. CRONOGRAMA DE PROYECTO BCS FUNDACIÓN DHS .....	40
TABLA 4. COMPONENTES DE LA MISIÓN Y SU RESPECTIVO INDICADOR .....	41
TABLA 5. COMPONENTES DE LA VISIÓN Y SU RESPECTIVO INDICADOR .....	42
TABLA 6. CUADRO DE MANDO INTEGRAL FUNDACIÓN DHS .....	49
TABLA 7. INDICADOR NÚMERO DE JÓVENES DE SECTORES DE BAJOS RECURSOS ECONÓMICOS ATENDIDOS .....	50
TABLA 8. PORCENTAJE DE JÓVENES QUE FINALIZAN EL PROGRAMA Y SE INSERTA EN EL MERCADO LABORAL .....	50
TABLA 9. INDICADOR NÚMERO DE PERSONAS CAPACITADAS .....	51
TABLA 10. ÍNDICE DE SATISFACCIÓN PERSONAL .....	51
TABLA 11. INDICADOR DE SATISFACCIÓN SOBRE CAPACITACIÓN Y FORMACIÓN PROFESIONAL .....	51
TABLA 12. INDICADOR DE RECOMPRA DE SERVICIO .....	52
TABLA 13. INDICADOR NÚMERO DE CLIENTES NUEVOS POR RECOMENDACIÓN DE CLIENTES ACTUALES .....	52
TABLA 14. INDICADOR VISITAS EN PÁGINA WEB .....	52
TABLA 15. INDICADOR NÚMERO DE LIKES EN PÁGINA FACEBOOK ORGANIZACIONAL .....	53
TABLA 16. INDICADOR NÚMERO DE ESTUDIANTES SOLICITANTES .....	53
TABLA 17. INDICADOR DE DIVERSIDAD DE ESTUDIANTES .....	53
TABLA 18. INDICADOR NÚMERO DE SOLICITANTES DE ALTO POTENCIAL SELECCIONADO .....	54
TABLA 19. INDICADOR CALIFICACIONES QUE DAN LOS MIEMBROS DE LA INSTITUCIÓN A LOS INSTRUCTORES .....	54
TABLA 20. INDICADOR DE HABILIDADES Y CONOCIMIENTOS RECREADOS E INCREMENTADOS POR PARTICIPANTES .....	54
TABLA 21. INDICADOR NÚMERO DE NUEVOS PRODUCTOS, SERVICIOS Y PROYECTOS LANZADOS .....	55
TABLA 22. INDICADOR NÚMERO DE CLIENTES NUEVOS .....	55
TABLA 23. INDICADOR NÚMERO DE CENTROS NUEVOS DE CAPACITACIÓN Y FORMACIÓN PROFESIONAL .....	55
TABLA 24. INDICADOR PRESENCIA DE MERCADO .....	56
TABLA 25. INDICADOR DE PORCENTAJE DE EX ALUMNOS QUE ASISTEN A EVENTOS .....	56
TABLA 26. INDICADOR DE INGRESOS TOTALES ACTUALES .....	56
TABLA 27. INDICADOR DE INGRESOS DE DONANTES INDIVIDUALES .....	57
TABLA 28. INDICADOR INGRESOS DE ALIANZAS ESTRATÉGICAS CON ORGANISMOS NACIONALES E INTERNACIONALES .....	57
TABLA 29. INDICADOR INGRESOS NETOS DE EVENTOS DE CAPACITACIÓN Y FORMACIÓN PROFESIONAL REALIZADOS .....	57
TABLA 30. INDICADOR DE RETENCIÓN DE EMPLEADOS .....	58
TABLA 31. INDICADOR DE SATISFACCIÓN DEL PERSONAL .....	58
TABLA 32. INDICADOR DE EVALUACIÓN DE CUMPLIMIENTO DE VALORES ORGANIZACIONALES .....	58
TABLA 33. INDICADOR METAS ANUALES ALCANZADAS .....	58
TABLA 34. INDICADOR DE QUEJAS VÁLIDAS RECIBIDAS .....	59
TABLA 35. INDICADOR PORCENTAJE DE PERSONAL SATISFECHO CON LA TECNOLOGÍA .....	59
TABLA 36. PLANES DE ACCIÓN FUNDACIÓN DHS .....	63
TABLA 37. PLANES DE ACCIÓN POR AÑOS DE DESARROLLO .....	65

## ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1. EVOLUCIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA .....	2
FIGURA 2. TIPOS DE PLANEACIÓN .....	5
FIGURA 3. MODELO DE HENRY MINTZBERG. ....	6
FIGURA 4. MODELO DE ARTHUR A. THOMPSON, JR. Y A. L. STRICKLAND .....	6
FIGURA 5. CHARLES W.L., HILL Y GARETH R. JONES. ....	7
FIGURA 6. MODELO PARA FUNDACIÓN DHS.....	8
FIGURA 7. BARRERAS PARA LA EJECUCIÓN DE LA ESTRATEGIA .....	11
FIGURA 8. EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL ES UN PASO DENTRO DE UNA CADENA QUE DESCRIBE LO QUE ES EL VALOR Y CÓMO SE CREA .....	12
FIGURA 9. ORGANIGRAMA ACTUAL FUNDACIÓN DHS .....	22
FIGURA 10. EVOLUCIÓN BENEFICIADOS FUNDACIÓN DHS .....	23
FIGURA 11. CADENA DE VALOR FUNDACIÓN "DHS" .....	25
FIGURA 12. ORGANIGRAMA PROPUESTO DE LA FUNDACIÓN DHS .....	27
FIGURA 13. ANÁLISIS DAFO FUNDACIÓN DHS.....	29
FIGURA 14. ANÁLISIS CAME FUNDACIÓN DHS.....	31
FIGURA 15. DECISIONES ESTRATÉGICAS DE MÁS LARGO ALCANCE.....	32
FIGURA 16. CONDUCTA DE LA EMPRESA: LOS VALORES INTANGIBLES .....	35
FIGURA 17. MODELO DE CUATRO FASES.....	38
FIGURA 18. FASES DEL PROYECTO DE IMPLANTACIÓN DEL CMI.....	38
FIGURA 19. CÓMO ELABORAR EL MAPA ESTRATÉGICO.....	43
FIGURA 20. MAPA DE RELACIONES CAUSA-EFECTO FUNDACIÓN DHS .....	47
FIGURA 21. REQUISITOS DE LOS INDICADORES.....	48
FIGURA 22. MAPA ESTRATÉGICO FUNDACIÓN DHS .....	60
FIGURA 23. PLANES DE ACCIÓN .....	62
FIGURA 24. MATRIZ DE PRIORIZACIÓN DE LOS PLANES DE ACCIÓN .....	64
FIGURA 25. MATRIZ DE PRIORIZACIÓN PLANES DE ACCIÓN FUNDACIÓN DHS .....	64

## RESUMEN EJECUTIVO

La Fundación Desarrollo Humano Sostenible DHS es una organización sin fines de lucro creada en el año 2007, cuyo objetivo es el establecimiento, administración y funcionamiento de centros de capacitación y formación profesional, siendo sus fines específicos: promover el mejoramiento de las competencias para el óptimo desempeño del recurso humano, mediante actividades de entrenamiento, capacitación y formación profesional personalizado y de calidad.

El problema medular que enfrenta la Fundación es que no posee un Plan Estratégico Institucional que encamine las acciones de los miembros y que incrementa donaciones económicas para ayudar a un grupo mayor de beneficiados, por lo que adicionalmente permanecía detenida en su crecimiento y desarrollo.

En atención a esta necesidad, se realiza la presente tesis de “Plan Estratégico Institucional, análisis de sus posibles impactos e identificación de futuros proyectos de la Fundación Desarrollo Humano Sostenible DHS”, con el fin de desarrollar un proceso de planificación que le permita cumplir con su misión, alcanzar sus objetivos estratégicos contribuyendo a su desarrollo y fortalecimiento institucional y definir un direccionamiento que enmarque las acciones y decisiones empresariales.

El contenido del presente proyecto consta de cinco capítulos medulares, los cuales se encuentran integrados de la siguiente manera:

**El Capítulo 1** analiza la Administración Estratégica, su evolución, concepto, proceso y el Balanced Scorecard, como herramienta para la implantación de la estrategia en la organización.

**El Capítulo 2** realiza el análisis estratégico que contiene: el análisis del entorno, el análisis interno y el diagnóstico estratégico de la institución.

**El Capítulo 3** establece metas estratégicas como misión, visión, valores institucionales.

**El Capítulo 4** define la implantación de Cuadro de Mando Integral, la planificación de la implantación, la identificación de las perspectivas, objetivos estratégicos, indicadores de gestión, metas, responsables, iniciativas o proyectos estratégicos, el Mapa Estratégico Institucional, así como información de la implantación y la manera cómo se realizará control y seguimiento posterior al proyecto.

**El Capítulo 5** plantea un análisis de impactos, conclusiones y recomendaciones hacia la institución.

## INTRODUCCIÓN

La Fundación Desarrollo Humano Sostenible DHS a quien en el desarrollo del presente proyecto se llamará también Fundación DHS, carece de un Plan Estratégico Institucional formal que marque un direccionamiento específico, que encamine las acciones de los miembros, que genere donaciones económicas para ayudar a un grupo mayor de beneficiados, que proporcione crecimiento, desarrollo y fortalecimiento institucional y que permita el cumplimiento del objetivo principal por el cual fue establecido.

Por lo anteriormente mencionado, el presente proyecto de tesis busca servir de herramienta a la Fundación Desarrollo Humano Sostenible DHS mediante la elaboración de un Plan Estratégico Institucional que pueda guiar el funcionamiento de la institución y enmarcar su accionar dentro de un Cuadro de Mando Integral que permita monitorear el logro de los indicadores planteados, por ende sus objetivos estratégicos, cumplir con su misión y alcanzar la visión establecida.

En el desarrollo de este proyecto, se iniciará con una análisis estratégico actual de la organización, se definirá formalmente la misión, visión y valores organizacionales, se establecerán los objetivos estratégicos, se implantará el Cuadro de Mando Integral, por ende se establecerán los diferentes indicadores de gestión, así como las metas, responsables, identificación de las iniciativas o proyectos estratégicos necesarios que contribuyan al crecimiento, desarrollo y fortalecimiento institucional y finalmente el análisis de los posibles impactos que tendrá la Fundación DHS al contar con un Plan Estratégico Institucional establecido.

El desarrollo de este proyecto adicionalmente es una contribución para otras organizaciones sin fines de lucro, que no cuenten con una Planificación Estratégica ni con un Cuadro de Mando Integral como herramienta y que los requieran para mejorar su gestión corporativa.

Se sugiere que la Fundación Desarrollo Humano Sostenible DHS a partir de este proyecto, continúe con el proceso de administración estratégica que comprenda el control, seguimiento y evaluación constantes del logro de metas e iniciativas, lo cual le permita desarrollarse y conseguir sus objetivos estratégicos propuestos.

# 1. ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA

Para el desarrollo del proyecto de tesis, se considera importante iniciar con el análisis de la Administración Estratégica, su evolución en el tiempo, su definición e importancia y el Balanced Scorecard como herramienta de implementación de la administración estratégica en las organizaciones.

## 1.1. Evolución de la administración estratégica

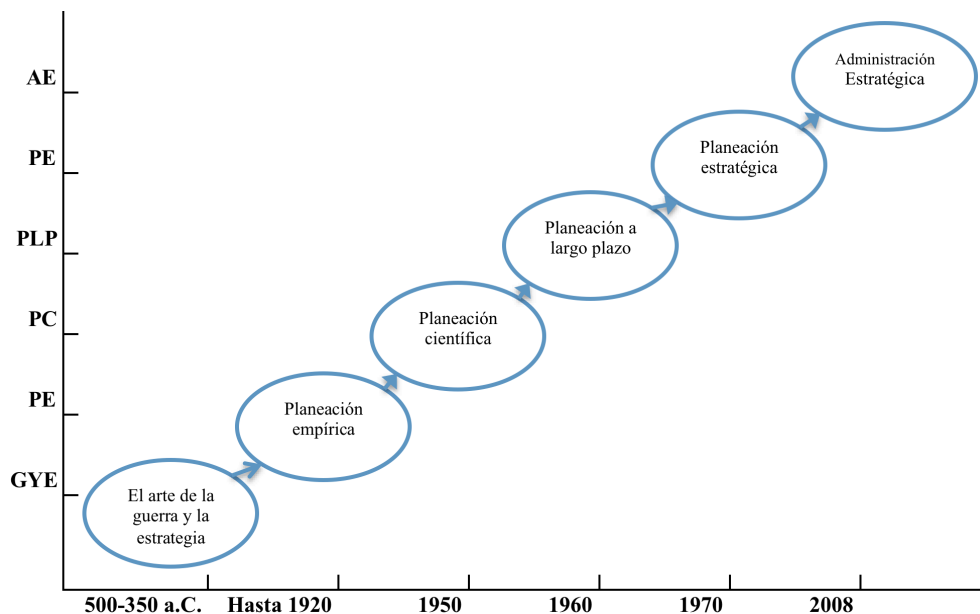
La administración estratégica, es un proceso que se ha transformado y perfeccionado en el tiempo, hasta llegar a lo que actualmente conocemos y de seguro seguirá desarrollándose.

Varios autores comentan sobre la evolución de la administración estratégica entre otros, se cita a los siguientes:

Luna (2010) indica que “muchos de los principios básicos de la estrategia se han obtenido de la guerra” (p.65).

Sun Tsu, general chino del año 500 a.C., en su libro El Arte de la Guerra, lo expresó muy bien al decir: “Todos los hombres pueden ver las tácticas que utilizo para conquistar, pero nadie puede ver la estrategia a partir de la cual surge la victoria”. (Luna, A., 2010, p. 65)

En la figura 1., se puede observar la evolución de la administración estratégica a través de los años.



**Figura 1. Evolución de la administración estratégica**

Fuente: Luna, A., 2012, p. 68



De acuerdo con H. Igor Ansoff (citado por Luna, 2010), la perspectiva histórica de la administración estratégica se pueden dividir en cuatro etapas:

1. El primer modelo se estableció durante la Revolución Industrial, para 1930 en EUA la estructura industrial y la producción en masa, creó la necesidad de establecer lineamientos de acción que debían ser seguidas por los gerentes de los distintos niveles jerárquicos, se implanta manuales de procedimientos y control financiero.
2. Después de la Segunda Guerra Mundial, se instauró el segundo modelo de planeación, debido a la mayor dinámica de mercado y mayor número de productos por cambios tecnológicos. En éste se contemplaba la necesidad de monitorear el cambio del ambiente externo, la planeación a largo plazo, el uso de herramientas matemáticas para la toma de decisiones y la elaboración de pronósticos.
3. En el tercer modelo la palabra estrategia fue incluida por primera vez, en la década de los 70 a partir del surgimiento de las corporaciones multinacional, fue necesario enfrentar retos en otros países. El modelo explicaba la relación de la empresa con el ambiente y enfatizaba la necesidad de coordinar la estrategia con la estructura de la organización. En esta época, los directivos de las empresas de EUA tenían que cambiar su forma de dirigir y organizar, pero muchos se resistieron, a diferencia de lo que ocurrió en Japón y algunos países europeos.
4. En la década de los ochenta se perfiló el cuarto modelo conocido como dirección estratégica o administración estratégica. Se estudió la empresa con un enfoque sistemático, poniendo énfasis en la formulación de la estrategia y la manera de llevarla a cabo. Dentro de este modelo se desarrollaron dos grandes perspectivas: la de producto mercado y la teoría basada en recursos. (p. 67)

Se puede advertir, que la administración estratégica ha sufrido cambios importantes en su historia, de acuerdo al momento que atravesó el producto-mercado a nivel internacional, es así que evoluciona para adaptarse a los requerimientos de la época. En la actualidad, la administración estratégica se aplica en todas las organizaciones a nivel general y forma parte de la mejora continua empresarial.

## **1.2. Significado de la administración estratégica**

Existen varios conceptos enunciados por diversos sobre la administración estratégica, se considera citar los siguientes:

Dess y Lumpkin (2003) la definen como “los análisis, decisiones y acciones que una organización emprende para crear y mantener ventajas competitivas” (p. 8).

Para Luna (2010) la administración estratégica es:

El proceso sinérgico que consiste en definir la naturaleza de la empresa, determinando una visión, misión, valores y objetivos; realizando un análisis interno y externo, para formular, implementar y desarrollar la estrategia, ponderar y retroalimentar a mediano y largo plazo, según cambios suscitados, y trabajar como un proceso de mejora continua sostenible. (p. 75)

Friend y Zehle plantean que “analiza la óptima combinación entre los recursos y las oportunidades del negocio; además toma en cuenta de qué manera se adaptará o necesitará adaptarse la empresa al desafío que propone el entorno competitivo” (p. 33).

Se puede indicar que la administración estratégica mediante la definición de misión, visión, valores y objetivos, marca el rumbo que desea la organización y el lugar al que aspira llegar en un periodo determinado y la manera en qué desea conseguir alcanzarlo.

#### **1.2.1. Beneficios de la administración estratégica**

- Al llevarla a cabo de manera efectiva, se logrará que las empresas se desarrollen como un proceso de mejora continua.
- Es un proceso ampliamente utilizado para planear, organizar, ejecutar y controlar el desarrollo y consolidación de las organizaciones.
- Es la manera de ubicar el presente y futuro, con fortalezas y oportunidades de actuar sobre éstas.
- Nos ayuda a actuar con efectividad para lograr el éxito en las organizaciones.
- Integrar y desarrollar con eficiencia y eficacia los recursos de la empresa.
- Ejercer un liderazgo estratégico y lograr una ventaja competitiva sostenible. (Luna, A., 2010, p. 75)

En la actualidad, la administración estratégica representa un pilar fundamental para todas las organizaciones, debido a la importancia de conocer la dirección que tomará la empresa para poder hacer frente a diversos factores como la globalización, las cambiantes condiciones del entorno, el creciente requerimiento de calidad y valores agregados de los clientes y el acelerado desarrollo de tecnologías que son algunas de las causas que establecen el requerimiento hacia la planificación y la mejora continua.

### 1.2.2. Tipos de planeación

Para comprender de mejor manera los tipos de planeación, se define la figura 2.:



**Figura 2. Tipos de planeación**

Fuente: Luna, A., 2010, p. 75

En la figura 2. se puede observar que la planeación estratégica se ubica en la cúspide de la pirámide; trata sobre misión, visión, valores, objetivos y estrategias empresariales que apoyan a la organización en relación a su direccionamiento y a su proyección futura.

La planeación táctica, ubicada en el segundo nivel de la pirámide, se establece generalmente con un horizonte de mediano y corto plazo, a nivel intermedio empresarial y apoya las definiciones adoptadas en la planeación estratégica.

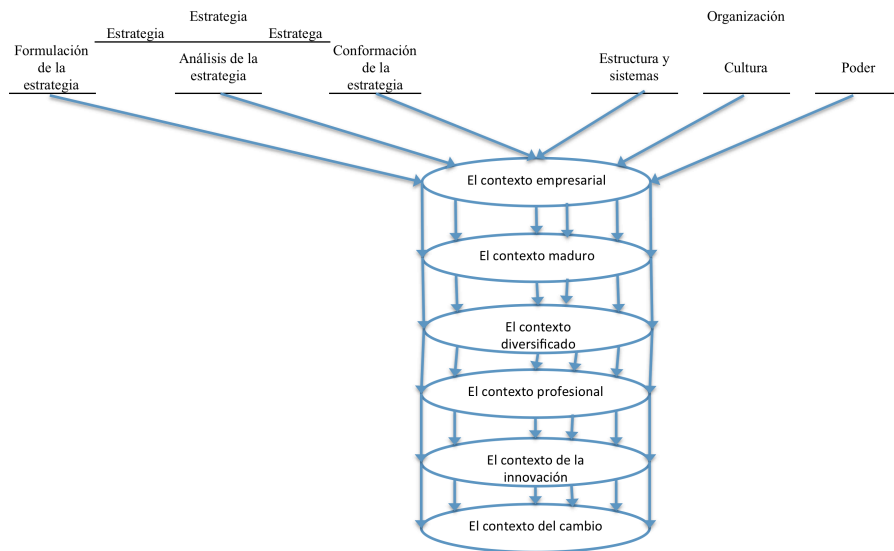
La planeación operativa, ubicada en la base de la pirámide, generalmente se orienta en el corto plazo por administradores del nivel inferior; dentro de las definiciones de la planeación estratégica y táctica, se centran en tareas cotidianas.

### 1.3. Proceso de la administración estratégica

Existen diferentes modelos para la aplicación de la administración estratégica, de los cuales analizaremos los siguientes:

Henry Mintzberg, autor de varios textos creativos incluyendo *Mintzberg on Management* y *The Rise and Fall of Strategy Planning*, es profesor de estudios de administración en la Universidad Mc Gill, y profesor de organización en Insead, Francia. Su modelo está basado en la estrategia, la cual contempla lo siguiente: formulación de la estrategia, análisis y conformación de ésta. Como segundo paso desarrolla la organización, en la que trata la estructura y sistemas, la

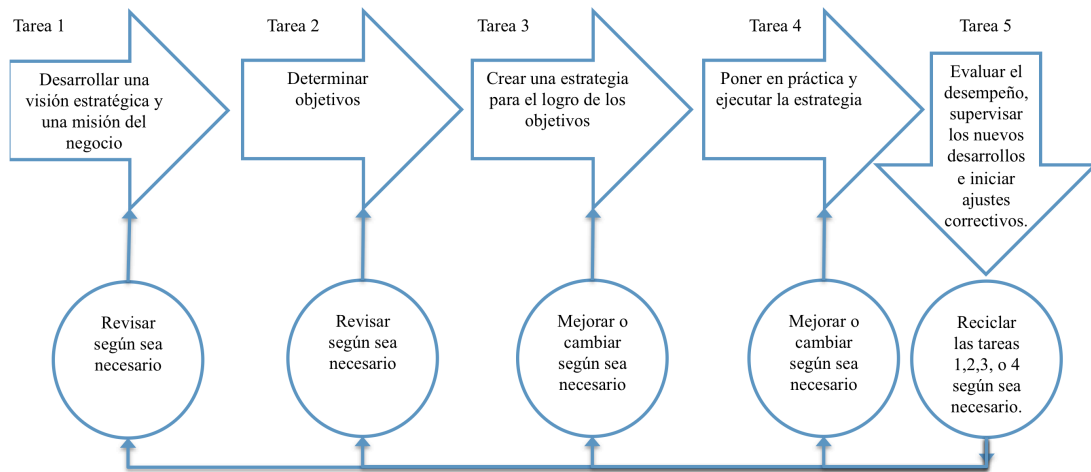
cultura y el poder y por último el tercer paso trata de contextos que abarca el empresario que sea maduro, diversificado y profesional de innovación y el cambio. (Luna, A., 2010, p. 69)



**Figura 3. Modelo de Henry Mintzberg.**

Fuente: Luna, A., 2010, p. 69

Por otra parte, el modelo de Arthur A. Thompson. Jr. y A.J. Strickland III (citado por Luna, 2010), se basa en cinco tareas administrativas correlacionadas, de acuerdo a la figura 4.:



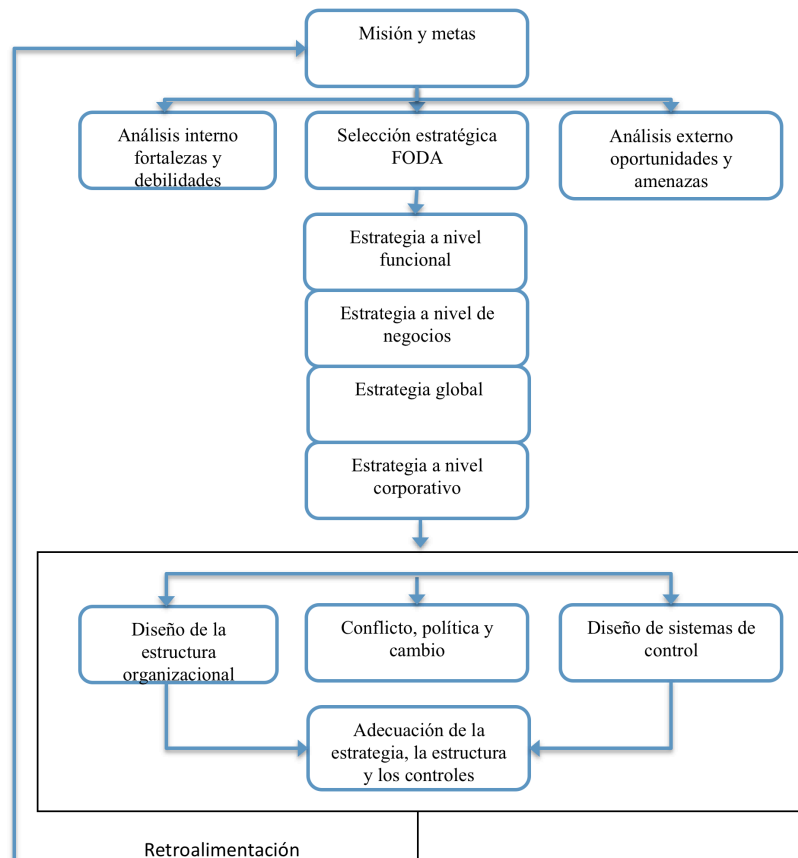
**Figura 4. Modelo de Arthur A. Thompson, Jr. y A. L. Strickland**

Fuente: Luna, A., 2010, p. 70.

Como se puede observar en la figura 4., las cinco tareas propuestas por Thompson y Strickland son:

- Tarea 1: Desarrollar una visión estratégica y una misión del negocio, para conocer a dónde quiere llegar la empresa y su razón de ser.
- Tarea 2: Determinar objetivos, que apoyen en el logro de la misión.
- Tarea 3: Crear una estrategia para el logro de los objetivos.
- Tarea 4: Poner en práctica y ejecutar la estrategia que se ha seleccionado.
- Tarea 5: Evaluar el desempeño e iniciar ajustes correctivos ya sea en la visión, misión, estrategia, de ser necesario de acuerdo a la realidad empresarial.

Adicionalmente, se puede analizar el modelo de Charles W.L., Hill y Gareth R. Jones (citados por Luna, 2010), que se lo observa en la figura 5.:



**Figura 5. Charles W.L., Hill y Gareth R. Jones.**

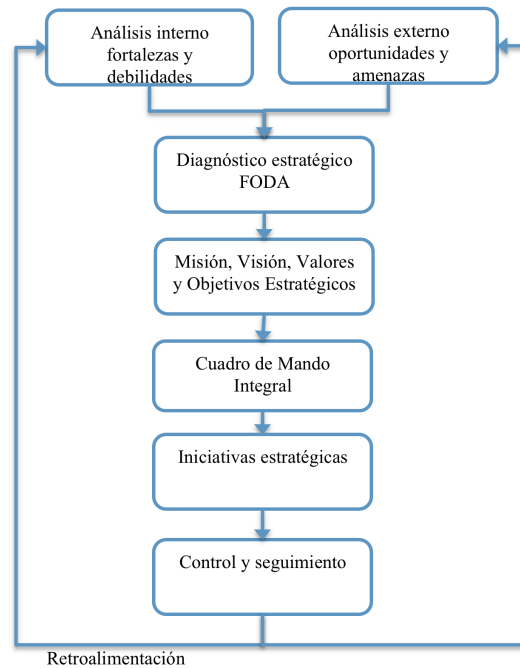
Fuente: Luna, A., 2010, p. 73

El modelo de Charles W.L., Hill y Gareth R. Jones se divide en cinco etapas:

- Definición de misión y metas estratégicas.
- Análisis del entorno de la organización.
- Análisis interno empresarial.

- Elección de las estrategias.
- Implementar la estrategia.

El modelo que se aplicará en el desarrollo de la presente tesis, en relación a la administración estratégica para la Fundación Desarrollo Humano Sostenible es el que se observa en la figura 6.:



**Figura 6. Modelo para Fundación DHS**

Fuente: Adaptado de Garrido, S., 2006

- Análisis del entorno y Análisis interno.
- Análisis estratégico – FODA.
- Definición de Misión, Visión, Valores y objetivos organizacionales.
- Implantación del Cuadro de Mando Integral.
- Iniciativas estratégicas.
- Control y seguimiento para retroalimentación a proceso.

### 1.3.1. Principios de las organizaciones basadas en la estrategia

Kaplan y Norton (2001) identifican cinco principios comunes de organizaciones basadas en la estrategia:

- Principio 1: Traducir la estrategia en términos operativos.
- Principio 2: Alinear la organización con la estrategia.

- Principio 3: Hacer que la estrategia sea el trabajo diario de todo el mundo.
- Principio 4: Hacer de la estrategia un proceso continuo.
- Principio 5: Movilizar el cambio mediante el liderazgo de los directivos. (p.23)

Las empresas que se basan en su estrategia, centran su atención hacia el cumplimiento de sus objetivos, que al encontrarse alineados se desempeñan de acuerdo a su misión y logran alcanzar su visión.

## 1.4. Cuadro de Mando Integral

“El cuadro de mando integral proporciona un marco que permite describir y comunicar una estrategia de forma coherente y clara. No se puede aplicar una estrategia que no se puede describir” (Kaplan y Norton, 2001, p.17).

Desde la perspectiva desarrollada por los profesores Kaplan y Norton (2001), el Cuadro de Mando Integral con sus siglas CMI, también llamado Balanced Scorecard con sus siglas BSC en inglés tiene como objetivo fundamental “convertir la estrategia de una empresa en acción y resultados” a través de alineación de los objetivos de todas las perspectivas desde las que puede observarse una empresa: financiera, procesos, clientes y capacidades estratégicas. (Martínez & Milla, 2012, pos. 4455)

Se puede manifestar que el Cuadro de Mando Integral, es una herramienta que tiene como propósito el desplegar la estrategia a toda la organización, para con el trabajo alineado y conjunto, alcanzar los objetivos deseados.

### 1.4.1. Problemas que trata de resolver el CMI

El CMI intenta resolver los inconvenientes a continuación detallados comunes en las organizaciones:

- El determinante del valor de las compañías se basa cada vez más en los activos intangibles frente a los tangibles.
- Estrategia no implementada en todos los niveles de la organización.
- Dificultad de entendimiento del lenguaje directivo por parte del resto de la organización.
- Ausencia de nexo entre la estrategia de la empresa y la acción; lo que implica ausencia de resultados, logros y metas.
- Carencia de claridad en las relaciones causa-efecto, lo que dificulta la toma de decisiones.
- Visión a corto plazo.

- Excesiva concentración en los indicadores financieros. (Martínez & Milla, 2012, pos. 4381)

En años anteriores, las empresas centraban su atención hacia sus resultados financieros, que fueron los únicos indicadores que poseían a pesar de ser tardíos en su aplicación, ya que los resultados se observaban posterior a la ejecución de proyectos, el CMI se crea justamente con el fin de tomar en consideración indicadores adicionales a los financieros con el objetivo de tener datos en el presente para mejorar su rendimiento.

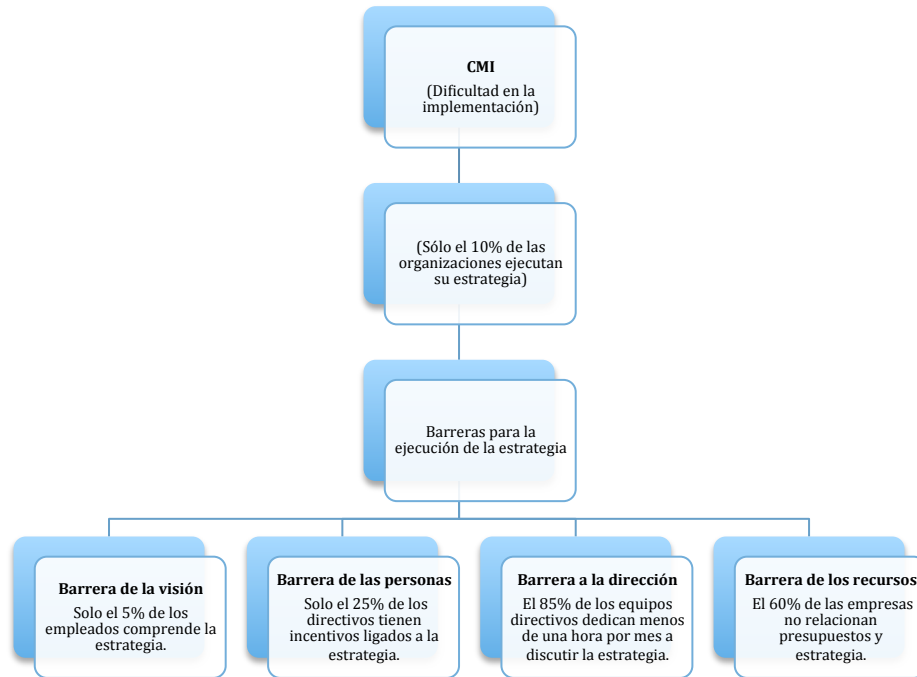
#### **1.4.2. Causas del Fracaso en la implantación de la estrategia**

Las causas que según el Sponsor Management Consulting (2000) explican el fracaso de la implantación de la estrategia son:

- No es suficiente con una visión estratégica clara: para que sea eficiente, debe ser comunicada a toda la compañía y comprendida por todos sus miembros.
- Cuando se define una visión estratégica, normalmente tiene un bajo o nulo impacto en los objetivos operativos de las áreas, departamentos y personas: normalmente hay poca vinculación y una importante distancia entre la estrategia y las operaciones.
- Las decisiones operativas del día a día normalmente ignoran el plan estratégico: el plan estratégico debe ser convertido en objetivos e iniciativas alineadas para los departamentos y personas.
- Las compañías presentan deficiencias a la hora de recopilar y analizar información relevante para seguir el progreso hacia las metas estratégicas: debe recogerse y analizarse la información precisa de forma selectiva a fin de medir el cumplimiento efectivo de los objetivos. (Martínez & Milla, 2012, pos. 4423)

A continuación se visualiza la figura 7. que sintetiza las barreras para la ejecución de la estrategia:





**Figura 7. Barreras para la ejecución de la estrategia**

Fuente: Adaptado a partir del material desarrollado por Robert S. Kaplan y David P. Norton (Martínez & Milla, 2012, pos. 4423)

En la implantación del Cuadro de Mando Integral de la Fundación Desarrollo Humano Sostenible DHS, serán consideradas las barreras para la implantación de la estrategia en la institución, con el fin de realizarlo exitosamente.

### 1.4.3. Beneficios

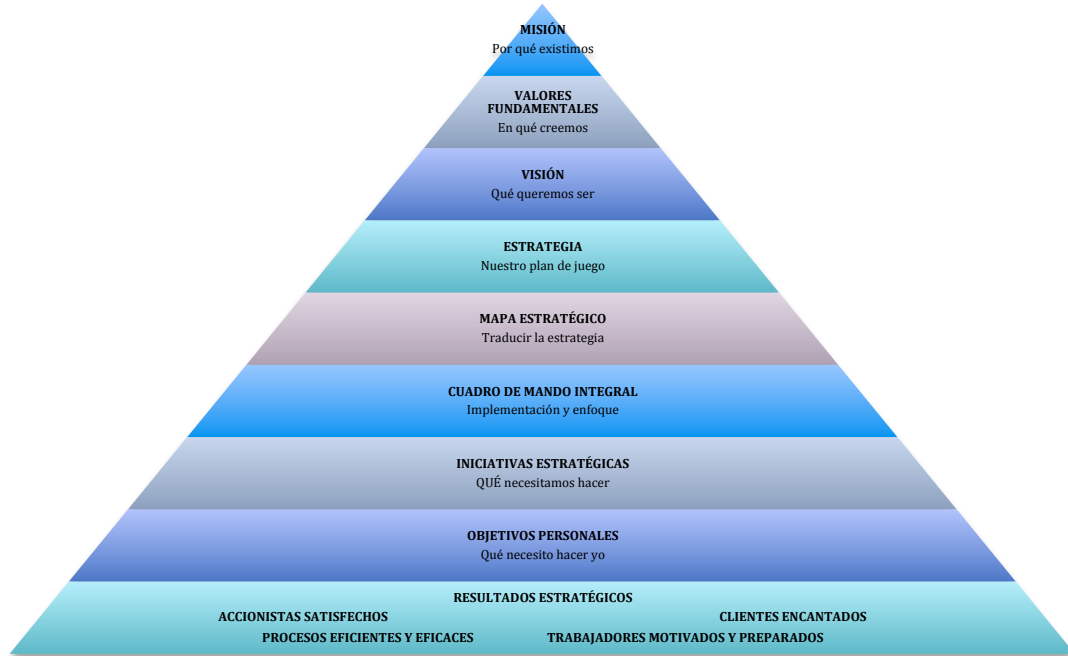
De acuerdo a Martínez & Milla (2012) los beneficios que el CMI brindará a las organizaciones se puede resumir de la siguiente manera:

1. Alineación de los empleados hacia la visión de la empresa.
2. Mejora de la comunicación hacia todo el personal de los objetivos y su cumplimiento.
3. Redefinición de la estrategia de acuerdo a resultados.
4. Traducción de la visión y de la estrategia en acción.
5. Orientación hacia la creación de valor.
6. Integración de la información de las diversas áreas de negocio.
7. Mejora de la capacidad de análisis y de la toma de decisiones. (pos. 4455)

El objetivo es contar con una herramienta que apoye en la alineación de los integrantes de la organización hacia el logro de un fin común, para esto, la información debe encontrarse en forma clara y precisa, para que sea comprendida por todos los niveles de la empresa.

#### 1.4.4. Descripción del CMI

El Cuadro de Mando Integral contiene varios elementos que forman parte del proceso estratégico de una organización, que se encuentra visible en la figura 8.:



**Figura 8.**El cuadro de mando integral es un paso dentro de una cadena que describe lo que es el valor y cómo se crea

Fuente: Kaplan y Norton (2004)

Como se observa, se inicia con la determinación de la misión, visión, valores y estrategia, posteriormente el desarrollo del Mapa Estratégico, implantación del Cuadro de Mando Integral, determinación de las iniciativas estratégicas y los objetivos personales que lograrán alcanzar los resultados estratégicos empresariales.

##### 1.4.4.1. Propósito Estratégico (misión, visión y valores)

La misión general de la empresa proporciona el punto de partida definiendo el por qué la empresa existe...La misión y los valores fundamentales que la acompañan permanecen bastante estables en el tiempo.

La visión de la empresa presenta una imagen del futuro que aclara la dirección de la empresa y ayuda a las personas a comprender por qué y como deben apoyar a la empresa. La estrategia se desarrolla y evoluciona en el tiempo para hacer frente a las condiciones cambiantes del entorno y de las capacidades internas. (Martínez & Milla, 2012, pos. 4534)

El propósito estratégico de la organización es trascendental, indica lo que se es como empresa, el lugar al que se desea llegar, su cultura institucional y la manera como conseguirá los resultados deseados.

#### *1.4.4.2. Cuadro de Mando Integral*

El CMI, a través del mapa estratégico, busca reducir gráficamente a una página la estrategia de una organización. Los mapas estratégicos,...nos ayudan a situarnos y saber hacia dónde ir, constituyen a su vez una representación gráfica simplificada de la estrategia de una compañía, que nos ayuda a saber dónde estamos y a dónde debemos conducir el negocio en el futuro. (Martínez & Milla, 2012, pos. 4541)

Una vez revisado el propósito estratégico empresarial, el CMI sirve de herramienta para operativizar o aterrizarlo en la organización a todo nivel, para conseguir los resultados esperados.

## **2. ANÁLISIS ESTRATÉGICO**

“Las estrategias no deben surgir de la nada, deben responder al entorno del negocio, de ahí la importancia de realizar un análisis de la situación actual del entorno general de la sociedad” (Martínez & Milla, 2012, pos. 981)

El Análisis Estratégico estudiará en primer lugar el Análisis del Entorno, posteriormente el Análisis Interno o de Capacidades Estratégicas y para concluir un Diagnóstico Estratégico de la situación actual de la Fundación Desarrollo Humano Sostenible DHS, con el fin de conocer: qué factores externos influyen a la institución, cómo afecta el entorno competitivo a la Fundación DHS, cuáles son las ventajas competitivas de la institución y qué estrategias seguir para convertir las debilidades en fortalezas y las amenazas en oportunidades.

### **2.1. Análisis del Entorno**

El Análisis del Entorno en el presente proyecto de tesis, se lo realizará mediante el análisis PEST, cuyas siglas hacen referencia al estudio de los ámbitos Político, Económico, Social y Tecnológico en los cuales se desenvuelve una organización, es decir, aquellos factores que influyen directamente en el sector en el cual la institución se desarrolla. Para la organización es primordial conocer estos elementos externos que pertenecen al entorno, para poder tomar decisiones estratégicas, que apoyen su misión y le apalanquen para alcanzar su visión.

Martínez & Milla (2012) afirman:

La metodología empleada para revisar el entorno general es el análisis PEST, que consiste en examinar el impacto de aquellos factores externos que están fuera del control de la empresa, pero que pueden afectar a su desarrollo futuro (...) Las influencias del entorno no tendrán el mismo impacto en todas las organizaciones, ni siquiera entre aquellas cuya actividad sea similar o pertenezcan a un mismo sector de actividad. (pos. 981)

#### **2.1.1. Factores Políticos**

En relación a los factores Políticos, Luna (2010) plantea:

El gobierno establece políticas y marcos jurídicos que los negocios deben respetar y cumplir oportunamente, ejemplos de estas pueden ser: leyes fiscales, contra monopolios, de trabajo, de sueldo, de salud, ecológicas, de capacitación de los trabajadores, educativas, arancelarias, entre otras. Para formular sus estrategias, las empresas deben considerarlos a fin de que la efectividad se logre sin ninguna problemática al respecto. (p.117)

Para el análisis del caso específico de la Fundación Desarrollo Humano Sostenible DHS, tomamos de referencia algunos factores e indicadores que se considera afectan el sector de la institución, y los analizamos a continuación:

#### *2.1.1.1. Decreto 16*

El Decreto 16, emitido por el Señor Ec. Rafael Correa Delgado, Presidente Constitucional de la República del Ecuador, el 04 de junio del 2013, cuyo Registro Oficial N. 19 del 20 de junio del 2013, en el que se expide el Reglamento para el funcionamiento del Sistema Unificado de Información de las Organizaciones Sociales y Ciudadanas, representa para la Fundación Desarrollo Humano Sostenible DHS, un marco de acción legal a cumplir y tiene como objeto:

Establecer instancias, mecanismos, instrumentos, requisitos y procedimientos adecuados para el funcionamiento del Sistema Unificado de Información de las Organizaciones Sociales – SUIOS-, como garantía e incentivo del derecho de las personas, comunas, comunidades, pueblos, nacionalidades y colectivos, a asociarse con fines pacíficos en toda forma de organización libre, igualitaria y lícita de la sociedad. (Decreto 16, p. 2)

En el Decreto 16 se implantan los derechos y obligaciones de las organizaciones sociales a cumplir, la información del Sistema Unificado de la Información de las Organizaciones Sociales, así como el subsistema de personalidad jurídica, el subsistema de registro único y el subsistema de acompañamiento. El documento establece que las organizaciones sociales deben registrarse y actualizar su información en el Sistema Unificado de la Información de las Organizaciones Sociales SUIOS, como regulador de la organizaciones a nivel general y en la Secretaría de Estado a la que las organizaciones sean afines de acuerdo a su objetivo específico de creación; adicionalmente indica que “la no actualización de la información será considerada como inactividad de la organización” (Decreto 16, 2013, p.23) , la misma que consta como causal de disolución, en caso de no responder en el periodo de un año a partir de su notificación.

El plazo para el registro y actualización de la información de las organizaciones sociales de acuerdo al Decreto 16 vencía el 20 de junio del 2014, sin embargo el Señor E. Rafael Correa Delgado, Presidente Constitucional de la República del Ecuador, emitió el Decreto 355 en el que establece que el plazo se extiende hasta el 17 de diciembre del 2014.

El Decreto N.16 tiene voces a favor y en contra, para el estudio se considera necesario citar los criterios a continuación:

“La ONG internacional Human Rights Watch (HRW) dijo que este documento privará a la sociedad ecuatoriana de un modo de participación aceptado en democracia” (El Universo, 2014).

“El Gobierno no restringirá la libertad de asociación, ni promoverá a través de este proceso de registro la disolución de las organizaciones sociales. Al contrario buscará fomentar la acción colectiva de la propia sociedad, asegurando la participación plena y democrática” (Secretaría Nacional de Gestión de la Política, 2014)

La Fundación Desarrollo Humano Sostenible DHS se encuentra tramitando la actualización y registro de su información en el SUIOS para dar cumplimiento a lo solicitado en el Decreto 16.

#### *2.1.1.2. Legislación laboral*

En el Ecuador, el salario básico es de USD 340 para el año 2014, lo cual implica que el mínimo valor de contratación para personal a tiempo completo será el valor mencionado más los beneficios de ley, los cuales se encuentran detallados en el Anexo 1, junto con otros factores vigentes en relación a la legislación laboral.

#### *2.1.1.3. Legislación fiscal*

En lo que refiere a la legislación fiscal que afecta al sector de la Fundación Desarrollo Humano Sostenible DHS, en el Ecuador el Servicio de Rentas Internas (2014), autoridad en lo que refiere a la Legislación Fiscal, en su portal web, define en relación al Impuesto a la Renta para las instituciones sin fines de lucro, lo siguiente:

Para fines de la determinación y liquidación del impuesto a la renta, están exonerados exclusivamente los siguientes ingresos:

5.- Los de las instituciones de carácter privado sin fines de lucro legalmente constituidas, definidas como tales en el Reglamento; siempre que sus bienes e ingresos se destinen a sus fines específicos y solamente en la parte que se invierta directamente en ellos.

Los excedentes que se generaren al final del ejercicio económico deberán ser invertidos en sus fines específicos hasta el cierre del siguiente ejercicio.

Para que las instituciones antes mencionadas puedan beneficiarse de esta exoneración, es requisito indispensable que se encuentren inscritas en el Registro Único de Contribuyentes, lleven contabilidad y cumplan con los demás deberes formales contemplados en el Código Tributario, esta Ley y demás Leyes de la República.

El Estado, a través del Servicio de Rentas Internas verificará en cualquier momento que las instituciones a que se refiere este numeral, sean exclusivamente sin fines de lucro, se dediquen al cumplimiento de sus objetivos estatutarios y, que sus bienes e ingresos se destinen en su totalidad a sus finalidades específicas, dentro del plazo establecido en esta norma. De establecerse que las instituciones no cumplen con los requisitos arriba indicados, deberán tributar sin exoneración alguna.

La exoneración al Impuesto a la Renta para el sector de fundaciones, es sin lugar a duda un beneficio que se encuentra brindado para fortalecer a las organizaciones con fines sociales, para el beneficio de los ciudadanos.

En el Anexo 2. de la presente tesis, se puede visualizar los diferentes impuestos vigentes del Ecuador y su ámbito de aplicación.

#### *2.1.1.4. Cambios políticos previstos*

Actualmente el Sr. Presidente de la República del Ecuador Ec. Rafael Correa Delgado, anunció el 01 de junio del 2014 algunos cambios que se considerarán en el nuevo proyecto de “Ley de Código Laboral”, por lo que tanto empleadores como empleados se encuentran atentos a la aprobación del mismo y los cambios que conlleve, uno de ellos es la mensualización voluntaria del 13er y 14to sueldo.

#### **2.1.2. Factores Económicos**

Por otra parte, tomando en consideración los factores económicos, Dess y Lumpkin (2003), indican:

La economía tiene un impacto en todos los sectores, desde los proveedores de materias primas hasta los productores de bienes y servicios terminados, así como todas las organizaciones a nivel de servicios, intermediarios, minoristas, gobierno y sectores sin ánimo de lucro de la economía. (p.58)

Tomando en consideración que el objetivo principal de la Fundación DHS es la capacitación, para visualizar la actividad registrada del sector, se toma como referencia el Índice de Nivel de Actividad Registrada de acuerdo al cuadro 1.

ÍNDICE DE NIVEL DE ACTIVIDAD REGISTRADA HASTA GRUPOS DE LA CLASIFICACIÓN CIIU-3

No. ORD.	CIIU3	DESCRIPCIÓN CIIU3	AGO.13	SEP.13	OCT.13	NOV.13	DIC.13	ENE. 14	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN. 14	JUL. 14	AGO. 14
176	M	ENSEÑANZA.	131,63	95,05	112,71	105,76	91,74	111,98	122,32	82,16	123,01	115,40	106,28	124,20	144,07
181	M809	EDUCACIÓN DE ADULTOS Y OTROS TIPOS DE ENSEÑANZA.	105,92	92,07	102,70	94,25	100,26	85,02	100,17	89,68	234,82	231,06	269,48	225,35	227,71

### Cuadro 1. Índice de Nivel de Actividad Registrada hasta grupos de la clasificación CIIU-3

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2014

Como se puede observar en el cuadro 1., la actividad correspondiente a la educación de adultos y otros tipos de enseñanzas, que corresponde al sector en el que se desenvuelve la Fundación DHS, presenta un gran crecimiento de acuerdo al índice de actividad registrada, se considera importante tener claro el concepto del índice en mención, por lo que a continuación se presenta lo definido por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (2014):

El Índice de Nivel de Actividad Registrada (INA-R) mide el desempeño económico-fiscal de los sectores productivos de la economía nacional, a través del tiempo, conforme a la nomenclatura CIIU-3; caracterizando a cada mes calendario en términos de su crecimiento histórico promedio y del comportamiento medio de los últimos doce meses anteriores al de referencia. El período base es el año 2002 donde los índices se igualan a 100.

Información de Factores Económicos adicionales como PIB, Mercado Laboral, inflación, tasas de interés referencial, tipo de cambio, se pueden visualizar en el Anexo 3.

#### 2.1.3. Factores Sociales

Acerca de los factores sociales Martínez y Milla (2012) sostienen lo siguiente:

La demografía incluye elementos como la edad de la población, crecientes o decrecientes niveles de riqueza, cambios en la composición étnica, distribución geográfica de la población y disparidad en el nivel de ingresos

De acuerdo a los datos brindados por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, en el censo del año 2010 se registraron 14.483.499 habitantes en el Ecuador.

##### 2.1.3.1. Nivel de riqueza de la sociedad

El Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, en relación a riqueza y pobreza y extrema pobreza nos brinda los datos que se encuentran a continuación en el cuadro 2. respectivamente.



<b>Indicador</b>	<b>Valor</b>
Ingreso total promedio (monetario y no monetario)	\$ 892,90
Gasto total promedio (monetario y no monetario)	\$ 809,60
Hogares con capacidad de ahorro	58,80%
Hogares con mayores gastos que ingresos	41,10%

### **Cuadro 2. Nivel de riqueza de la sociedad**

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos INEC (2014)

Siendo la Fundación DHS una organización sin fines de lucro, se considera necesario realizar el análisis del nivel de riqueza de la sociedad debido a que para el sector de fundaciones, una de las fuentes de financiamiento de las que depende son las donaciones, que se pueden dar únicamente si existe un ingreso con capacidad de ahorro, como se puede observar en el cuadro 2., el 58,8% de los hogares ecuatorianos cuentan con capacidad de ahorro lo cual favorece al sector.

Indicadores adicionales correspondientes a Factores Sociales como edad media de la población, educación, género, autodefinición de la población así como el índice de pobreza y pobreza extrema se encuentran detallados en el Anexo 4.

#### **2.1.4. Factores Tecnológicos e innovaciones tecnológicas**

Sobre los factores tecnológicos Martínez y Milla (2012) plantean:

Los factores tecnológicos generan nuevos productos y servicios y mejoran la forma en la que se producen y se entregan al usuario final. Las innovaciones pueden crear nuevos sectores y alterar los límites en los sectores existentes. (pos.1059)

En relación a los factores tecnológicos, es considerable el nivel de avance que le país tiene en este factor, de los datos del 2010 al 2013 se han mostrado variaciones positivas en esta relación.

<b>Indicador</b>	<b>Porcentaje</b>
Personas que utilizaron celular (1)	60,60%
Hogares que tienen computadora de escritorio (2)	27,50%
Hogares que tiene al menos un computador portatil (2)	18,10%
Hogares que posee al menos un teléfono celular (2)	86,40%
Personas que poseen un celular tiene un teléfono inteligente (2)	16,90%
Hogares a nivel nacional que tienen acceso a internet (2)	28,30%
Personas que utilizaron computadora (2)	43,60%
Población de Ecuador que ha utilizado internet en los últimos 12 meses (2)	40,40%
Analfabetismo digital $\geq 10$ años (2)	20%

(1) Datos al 2010 según censo  
(2) Datos al 2013

### **Cuadro 3. Factores tecnológicos e innovaciones**

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos INEC (2014)

En la actualidad, el sector de fundaciones y capacitación capta gran atención de sus clientes mediante la utilización de las redes sociales para la publicación de los eventos que se realizarán y los proyectos que están en marcha, por lo que resulta beneficioso el que exista crecimiento en el uso de la tecnología, pues se puede llegar a mayor número de personas.

## **2.2. Análisis Interno**

En el análisis interno de la institución, se analizarán los Recursos y Capacidades de la Fundación Desarrollo Humano Sostenible DHS, así como la cadena de Valor que posee la misma.

Definimos los recursos de la empresa como el conjunto de activos, capacidades, procesos organizativos, información, conocimiento, etc., que una empresa controla y que le permite desarrollar e implantar estrategias creadoras de valor...Para que un recurso proporcione a la empresa el potencial de lograr una ventaja competitiva sostenible debe poseer cuatro atributos: ser valioso, raro, difícil de imitar y sin sustitutos...La metodología del análisis de la cadena de valor propuesta por Porter (1987) contempla la empresa con una sucesión que la compañía va generando y que finalmente su cliente (consumidor o empresa) le comprará. (Martínez & Milla, 2012, pos. 2219)

### **2.2.1. Antecedentes**

Mediante Acuerdo Ministerial No. 00100 del 10 de julio del 2007, el señor Ministro de Trabajo y Empleo, procedió a otorgar personería jurídica a la Fundación Desarrollo Humano Sostenible DHS. De acuerdo a su Estatuto Vigente, el objetivo principal de la fundación es el establecimiento, administración y funcionamiento de centros y programas

de entrenamiento, capacitación, formación y desarrollo profesional, siendo sus fines específicos: promover el mejoramiento de las competencias para el óptimo desempeño del recurso humano, mediante actividades de entrenamiento, capacitación, formación y desarrollo profesional personalizado y de calidad.

Durante los 7 años de su existencia, la institución permanece detenida en su crecimiento, debido a la ausencia de una administración estratégica que encamine las acciones de los miembros, lo cual origina un estancamiento, situación que se desea cambiar para así lograr brindar mayores servicios a los beneficiarios.

### **2.2.2. Recursos y capacidades**

La Fundación Desarrollo Humano Sostenible DHS cuenta con los recursos tangibles e intangibles que serán detallados a continuación.

#### *2.2.2.1. Recursos Tangibles*

En el análisis de la situación de recursos tangibles de la institución se puede indicar que al momento presenta las siguientes condiciones detalladas:

- Ubicación

La Fundación Desarrollo Humano Sostenible DHS se ubica en la calle Camilo Destruge y Francisco Salazar esq. en el Edif. Inluxor y ocupa un espacio de trabajo de la oficina 601.

- Infraestructura

La institución cuenta con:

- Muebles de Oficina
- Equipo de Oficina
- Materiales de oficina

Los cuales fueron aportados por sus miembros y cuya notarización y actualización se encuentra en proceso.

- Finanzas

La situación financiera de la organización es la siguiente:

- Indicador de liquidez y solvencia: razón corriente

La Fundación DHS para el año 2013 tomando en consideración su activo corriente sobre su pasivo corriente, tiene un indicador de 1, lo que significa que el cien por ciento de sus ingresos están destinados para el pago de sus obligaciones, por lo que no le queda dinero disponible.

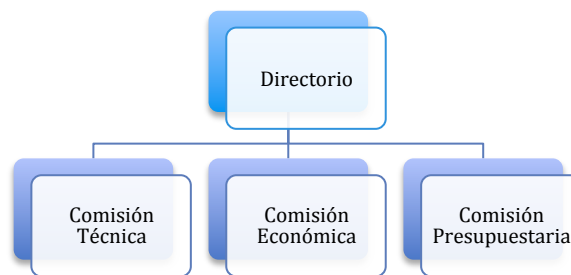
- Estado de resultados 2013, tuvo un valor positivo de \$400.

#### 2.2.2.2. *Recursos Intangibles*

La Fundación Desarrollo Humano Sostenible DHS cuenta con los siguientes recursos intangibles:

- Estructura orgánica:

La estructura actual de la Fundación Desarrollo Humano Sostenible DHS, la cual se encuentra identificada en su estatuto vigente, es detallada en la figura 12.:



**Figura 9. Organigrama actual Fundación DHS**

Fuente: Estatuto Vigente de la Fundación Desarrollo Humano Sostenible “DHS”

Si bien la estructura de la institución es la detallada anteriormente, en la actualidad en la organización prestan sus servicios de voluntariado los miembros del Directorio, quienes aportan con el tiempo que cuentan disponible y la única persona contratada por servicios profesionales es aquella que lleva la contabilidad de la institución.

La capacidad técnica, experiencia y habilidades directivas de los miembros del Directorio son excelentes, sin embargo contar con su tiempo limitado, ocasiona que la institución no posea mayor dinamismo en sus actividades.

Adicionalmente, de acuerdo a las reuniones establecidas con los miembros del Directorio, se observa la necesidad de realizar un nuevo diseño organizativo que contribuya al fortalecimiento institucional.

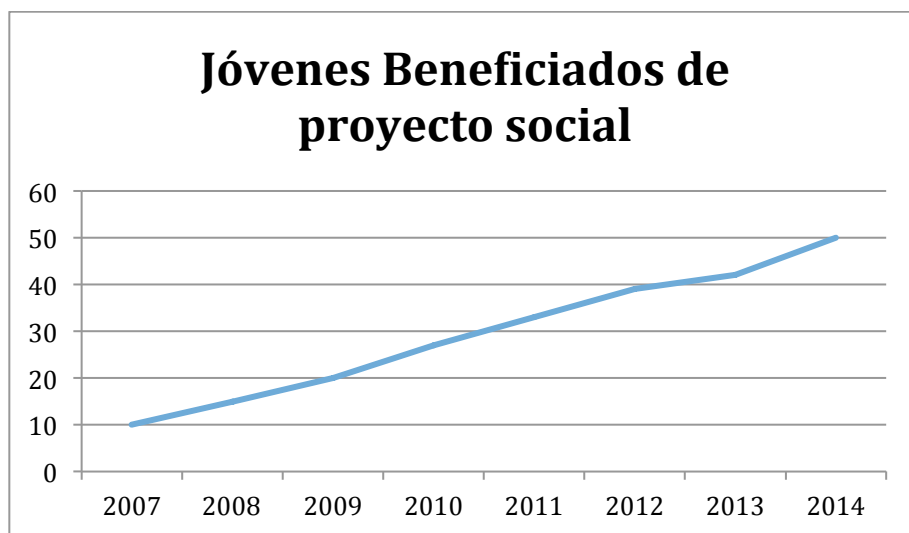
- Estrategia actual:

La estrategia que posee la Fundación DHS consiste en cumplir su objetivo de constitución de conformidad con el acuerdo ministerial de creación, sin embargo no posee una administración estratégica que la direcciona hacia su crecimiento y fortalecimiento institucional.

- Clientes:

Los clientes de la institución son: las personas e instituciones que adquieren los servicios de capacitación de la Fundación, los beneficiarios del proyecto de capacitación de la institución realizado, jóvenes de bajos recursos económicos quienes participan en cursos y charlas dictadas de forma gratuita y las personas e instituciones que colaboren con sus donaciones lo cual brinde la oportunidad a la organización de poder llegar a más beneficiarios del proyecto social.

Actualmente la organización cuenta como beneficiarios del proyecto de cursos y charlas dictadas de forma gratuita a 50 jóvenes del sector de Tumbaco, la Fundación DHS no cuenta con donaciones al momento sino únicamente con el aporte de sus miembros fundadores.



**Figura 10. Evolución Beneficiados Fundación DHS**

En la figura 10., se observa la evolución de los beneficiados del proyecto de cursos y charlas gratuitas brindados por la Fundación DHS.

- Productos, Servicios y Proyectos

La organización actualmente brinda charlas de capacitación a jóvenes de escasos recursos, sin embargo se observa la necesidad de ampliar su gama de productos, servicios y proyectos, para obtener fondos económicos y así brindar un mayor servicio a la comunidad.

Las temas de las charlas gratuitas impartidas son los siguientes:

- Liderazgo
  - Trabajo en equipo
  - Manejo de Estrés
  - Meditación
- Proveedores:

Los proveedores de capacitación en la actualidad son voluntarios, sin embargo se cuenta con proveedores de publicidad, de materiales de oficina, de servicios contables.

- Competencia:

En relación a Fundaciones y Capacitación la institución tiene como competencia las siguientes organizaciones:

- CEFEC Centro de Formación Empresarial Quito
- Liderazgo
- Formación Gerencial

### **2.2.3. Cadena de Valor**

Tomando en consideración la información del Directorio de la Fundación DHS, la institución necesitaría contar con los procesos que constan en la propuesta de Cadena de Valor de la organización presentados en la figura 11., para desarrollarse y fortalecerse.



**Figura 11. Cadena de valor Fundación "DHS"**

Como se observa en la figura 11., se determina que se requiere contar con los siguientes macro procesos en la cadena de valor en la Fundación DHS: el macro proceso estratégico es el de la Dirección; el macro proceso clave es el de: Gestión de Programas y Proyectos; los macro procesos de apoyo son los de Gestión administrativa financiera, Gestión de relaciones públicas y comunicación y Gestión de convenios.

#### **2.2.4. Diseño organizacional**

En base al análisis de los procesos de la institución, en reunión establecida con la Directiva de la Fundación DHS, se observa la necesidad de contar con un diseño organizacional acorde a los procesos establecidos, debido a que la estructura actual no genera la interacción requerida, es por ello que se decide desarrollar una nueva propuesta de estructura de acuerdo a los requerimientos institucionales actuales, la misma que será tomada en consideración para la actualización en el estatuto frente a las autoridades competentes.

Para la elaboración de la nueva propuesta de estructura organizacional, se considera necesario revisar los siguientes conceptos de estructura:

De acuerdo a Martínez y Milla (2012):

Se puede establecer que la estructura organizativa de una empresa es el esquema de jerarquización y división de las funciones componentes de ella...Los elementos clave para el

diseño de una estructura organizacional son los siguientes: especialización del trabajo o división de la mano de obra, departamentalización, cadena de mando, extensión del tramo de control, centralización y descentralización, formalización” (pos. 4076 y 4103).

Existen varios tipos de estructuras organizacionales, que se aplican según el caso especial de cada organización, por ello es importante analizar los beneficios y aplicaciones de cada tipo, para utilizar la que más se adecue a lo requerido.

A continuación se detallarán las características de los tipos de estructuras, lo cual permitirá tener una clara noción sobre su aplicación:

#### *2.2.4.1. Estructura Simple*

La estructura simple es altamente informal y la coordinación de las tareas se realiza a través de la supervisión directa. La toma de decisiones se encuentra muy centralizada, existe poca especialización de las tareas, pocas reglas y regulaciones y un sistema de evaluación y recompensa informal. (Martínez & Milla, 2012, pos. 4148)

#### *2.2.4.2. Estructura Funcional*

Centralizada y altamente especializada, esta estructura es la más adecuada cuando se ofrece una línea de productos limitada en un segmento determinado, y las necesidades de los stakeholders externos son relativamente estables. La estructura funcional está orientada hacia la eficacia interna y potencia la pericia funcional. (Martínez & Milla, 2012, pos. 4157)

#### *2.2.4.3. Estructura Divisional*

“La estructura divisional organiza las actividades según los outputs del sistema organizativo, como los productos, clientes o regiones geográficas” (Martínez & Milla, 2012, pos. 4168).

#### *2.2.4.4. Estructura matricial*

“Combina elementos de las formas funcionales y de producto/mercado” (Martínez & Milla, 2012, pos. 4179).

#### *2.2.4.5. Estructura de red*

Una estructura de red representa una telaraña de unidades independientes, con poca o ninguna jerarquía formal que organice y controle sus relaciones...es especialmente apropiada para los sectores de concentración de conocimientos, en los que la descentralización y duplicación de recursos son vitales para poder responder a las exigencias del mercado. (Martínez & Milla, 2012, pos. 4200)



Se realiza una reunión con la Directiva de la Fundación DHS para tratar específicamente el tema de estructura y en la misma se decide considerar para su realización una estructura funcional, debido a que es oportuna cuando se trata de una institución que brinda servicios limitados en un segmento de mercado determinado, además que como ventajas se realiza la agrupación de especialistas y usa eficientemente la capacidad directiva y técnica.

La estructura funcional desarrollada y considerada para solicitar el cambio en el estatuto en el año 2015, es la detallada en la figura 12.



**Figura 12. Organigrama propuesto de la Fundación DHS**

Elaborado por: Alvarado, J. (2014)

La estructura propuesta apoyará a la organización en el cumplimiento de su misión, en miras del crecimiento y fortalecimiento institucional.

Tomando en consideración que la Fundación Desarrollo Humano Sostenible DHS de acuerdo a su constitución tiene como objetivo único el establecimiento, administración y funcionamiento de uno o varios centros de capacitación y formación profesional, de conformidad al artículo 2 del Acuerdo Ministerial N. 00100, el 10 de julio del 2007, dentro de la institución de conformidad con lo analizado en los procesos que conforman la cadena de valor, las coordinaciones de: Programas y Proyectos, Convenios, Administrativa-Financiera, así como la de Comunicación y Relaciones Públicas, toman un papel esencial para el logro de los objetivos estratégicos propuestos así como para garantizar el cumplimiento de la misión y el logro de la visión institucional.

## 2.3. Diagnóstico Estratégico

Para concluir el presente capítulo del proyecto de tesis, se realizará un Diagnóstico estratégico para determinar en base a los diferentes factores analizados, en qué posición se encuentra la organización.

En relación al Diagnóstico Estratégico, Martínez & Milla (2012) indican:

DAFO es la sigla usada para referirse a una herramienta analítica que permite trabajar con toda la información relativa al negocio, útil para examinar sus debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades... consta de dos perspectivas: La perspectiva interna y la externa. Los objetivos que se persiguen con este análisis DAFO son convertir las debilidades en fortalezas y las amenazas en oportunidades. (pos. 2842)

Adicionalmente, se realizará el análisis CAME que “pretende corregir nuestras debilidades, afrontar nuestras amenazas, mantener nuestras fortalezas y explotar nuestras oportunidades” (Martínez & Milla, 2012, pos. 2887).

A continuación se presenta el análisis DAFO y CAME realizados de la Fundación Desarrollo Humano Sostenible DHS.

### 2.3.1. Análisis DAFO

Una vez elaborado el análisis del entorno e interno de los aspectos referentes a la Fundación Desarrollo Humano Sostenible DHS, se puede indicar lo siguiente:

#### 2.3.1.1. Fortalezas

La Fundación DHS cuenta con las siguientes fortalezas como organización:

- Habilidades directivas de los miembros del Directorio.
- Capacidad técnica de los miembros del Directorio.
- Infraestructura moderna.

#### 2.3.1.2. Debilidades

La institución posee las siguientes debilidades:

- Contar únicamente con el trabajo voluntario de los miembros del Directorio en la Fundación.
- Limitada cartera de productos, servicios y proyectos.
- Limitada liquidez.

- Débil posicionamiento de marca.
- Diseño organizacional vigente no se ajusta a requerimientos actuales.

#### 2.3.1.3. Oportunidades

En el sector de la Fundación DHS tiene las siguientes oportunidades:

- Sector de capacitación se encuentra en crecimiento de acuerdo al indicador de la actividad económica.
- Avances tecnológicos al servicio organizacional.

#### 2.3.1.4. Amenazas

En el sector en el que se desenvuelve la institución se observan las siguientes amenazas:

- Alto control gubernamental a organizaciones sin fines de lucro.
- Cambios previstos en diferentes proyectos de ley.

Se presenta la figura 13. que resume el análisis FODA organizacional:



**Figura 13. Análisis DAFO Fundación DHS**

Elaborado por: Alvarado, J. (2014)

El determinar el análisis FODA para la organización, apoyará a la institución a conocer aspectos externos como internos de la organización que están directamente relacionados con su sector e institución, para tomar acciones estratégicas al respecto.

### 2.3.2. Análisis CAME

El análisis CAME determina cuáles pueden ser las acciones estratégicas a tomar para corregir las debilidades, afrontar las amenazas, mantener las fortalezas y explotar las oportunidades.

#### 2.3.2.1. *Corregir debilidades*

- Incrementar capacidad laboral mediante contrataciones de colaboradores para la institución.
- Incrementar el portafolio de productos, servicios y proyectos de la organización.
- Generar alianzas estratégicas con organismos nacionales e internacionales.
- Aumentar el posicionamiento de la marca Fundación Desarrollo Humano Sostenible DHS.
- Actualizar diseño de estructura organizacional propuesta en las respectivas entidades competentes.

#### 2.3.2.2. *Afrontar las amenazas*

- Gestionar eficientemente todos los trámites legales requeridos por el estado.

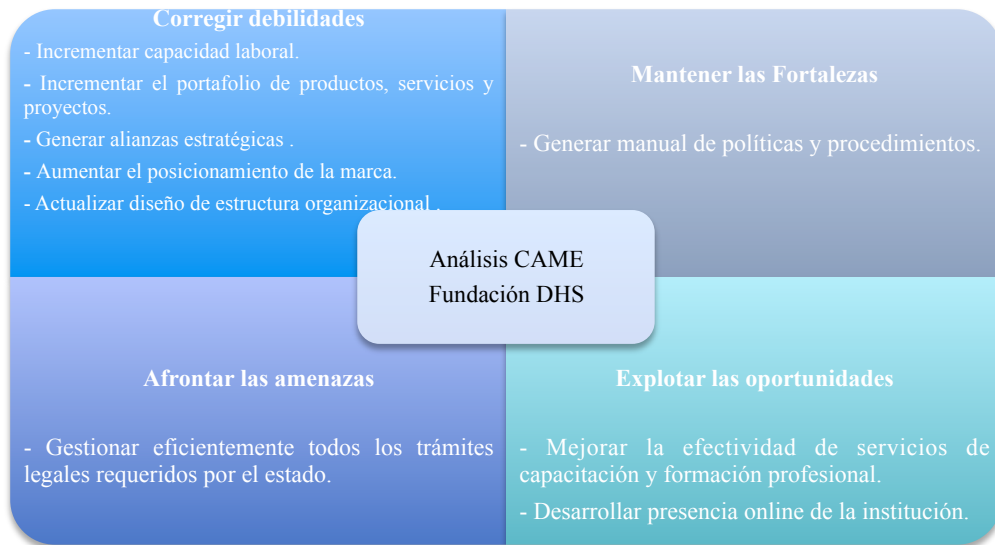
#### 2.3.2.3. *Mantener Fortalezas*

- Generar un manual de políticas y procedimientos.

#### 2.3.2.4. *Explotar las oportunidades*

- Mejorar la efectividad de servicios de capacitación y formación profesional.
- Desarrollar presencia online de la institución.

La figura 14. resume el análisis CAME para la Fundación DHS:



**Figura 14. Análisis CAME Fundación DHS**

Elaborado por: Alvarado, J. (2014)

Se observa en la figura 14. cuáles serán las acciones que la Fundación Desarrollo Humano Sostenible DHS tomará para corregir, afrontar, mantener y explotar según corresponde.

El análisis estratégico constituye una herramienta fundamental para la organización, debido a que le permite conocer factores externos e internos que le afectan directamente y en base a esa información enrumbar sus acciones. Es necesario actualizar esta información de manera periódica, lo que proporcionará a la institución datos para conocer si debe realizar ajustes y tomar medidas que garanticen su gestión.

### 3. METAS ESTRATÉGICAS

“La visión, misión y objetivos estratégicos de una empresa forman una jerarquía de metas que se alinean desde amplias declaraciones e intenciones y fundamentos para la ventaja competitiva hasta específicos y mensurables objetivos estratégicos” (Martínez & Milla, 2012, pos. 642).

Para las organizaciones la definición de las metas estratégicas, deberían determinar una base sólida empresarial, los cimientos institucionales en el que se basará el accionar de todos los colaboradores, es por ello, que no debe ser tomado a la ligera por sus directivos o como un simple trámite empresarial.

La figura 15. detalla de manera piramidal cuáles son las decisiones estratégicas a considerar.



**Figura 15. Decisiones estratégicas de más largo alcance**

Fuente: Adaptación de Kaplan, RS y Norton, DP (2001)  
(Martínez & Milla, 2012, pos. 642).

Como se observa, la misión, visión y valores estratégicos forman las principales premisas de las decisiones estratégicas, debido a que se define claramente la razón de ser de la institución, el lugar hacia dónde se dirigen y cuál es el accionar de la organización.

#### 3.1. Misión

La misión comunica cuál es la finalidad de la institución y dirige el proceder de los colaboradores para realizar sus tareas y actividades con excelencia en busca de alcanzar los resultados propuestos.

Luna (2010) define la misión como la “Meta general de la organización, que se fundamenta en las premisas de la planificación y justifica que la organización exista” (p.81).

Entre las características que debe tener la misión de acuerdo a Martínez & Milla (2012) están las siguientes:

Abarca tanto el propósito de la compañía como la base de competencia y la ventaja competitiva; declaración más específica y centrada en los medios a través de los cuales la empresa competirá; incorpora el concepto de gestión de los grupos de interés; debe comunicar porque una organización es especial o diferente; debe cambiar cuando las condiciones competitivas cambian dramáticamente o la empresa se enfrenta a nuevas amenazas y oportunidades; responde a la pregunta: ¿por qué existimos? ¿en qué negocios? ¿cómo los desarrollamos?. (Pos 702)

La Fundación Desarrollo Humano Sostenible DHS, obtuvo su personería jurídica mediante Acuerdo Ministerial N. 00100, el 10 de julio del 2007. En el artículo 2 de dicho acuerdo, consta como único objeto de este centro, el establecimiento, administración y funcionamiento de uno o varios centros de capacitación y formación profesional.

Tomando en consideración el objeto con el cual fue creada la institución, en reunión establecida para fijar las metas estratégicas de la Fundación Desarrollo Humano Sostenible DHS, con la participación de los miembros del Directorio de la institución se fijaron la Misión, Visión, Valores Institucionales y Objetivos Estratégicos de la siguiente manera:

Promover el desarrollo del potencial del ser humano, para lograr su inclusión al mundo del bienestar laboral, productivo, social y económico, mediante la ejecución de procesos formativos integrales e innovadores, orientados a mejorar su calidad de vida.

**Tabla 1. Cumplimiento características misión**

<b>Cumplimiento de características misión</b>	
<b>Características de la misión</b>	<b>Cumplimiento característica misión Fundación DHS</b>
Clara y comprensible	si
Motivadora	si
Refleja ventaja competitiva	si
Realista	si

Fuente: Adaptado de Luna, A. 2010

Como se puede apreciar en la tabla 1. la misión de la Fundación DHS cumple con las características que debe poseer una misión, lo cual representa un importante punto de partida.

### 3.2. Visión

La visión en la organización debe responder a la interrogante ¿qué deseamos ser?. Luna (2010), la define como: “Futuro deseado, la aspiración de la empresa, aquella idea o conjunto de ideas que se tienen de la empresa a futuro o el sueño de ésta a largo plazo” (p.82)

Entre las características que debe tener una visión institucional de acuerdo a Martínez & Milla (2012) están las siguientes:

Ser ampliamente inspirador, engloba el resto de objetivos y es a largo plazo; proporciona una declaración fundamental de los valores, aspiraciones y metas de una organización; luchan por capturar las mentes como los corazones de los empleados; debe evocar imágenes mentales poderosas y motivadoras. (Pos 650)

“La visión debe estar anclada en la realidad y relacionada con las amenazas y oportunidades del entorno o con los recursos y capacidades de una organización” (Martínez & Milla, 2012, pos. 665).

Por lo mencionado anteriormente, es necesario que exista consistencia entre lo expresado en la visión y el proceder de los representantes de la misma.

Ser reconocida por su excelencia y liderazgo al servicio de la sociedad, generando prestaciones de calidad, aplicando buenas prácticas, guiada por valores humanistas, respetando la diversidad y el medio ambiente.

**Tabla 2. Cumplimiento características visión**

<b>Cumplimiento de características visión</b>	
<b>Características de la visión</b>	<b>Cumplimiento característica visión Fundación DHS</b>
Clara y entendible	si
Concreta	si
Motivadora	si
Posible	si
Implica un desafío	si

Fuente: Adaptado de Luna, A. 2010



Se aprecia en la tabla 2. que la visión de la institución cumple con las características que debe poseer.

### 3.3. Valores institucionales

Los valores institucionales deben estar encaminados a responder la interrogante: ¿en qué creemos?.

Varios autores comentan sobre los valores institucionales en una organización, entre otros, se cita a los siguientes:

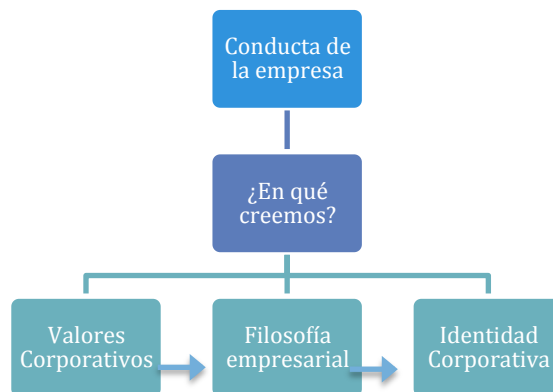
Sainz de Vicuña (2003) plantea que:

“Son los ideales y principios colectivos que guían las reflexiones y las actuaciones de un individuo (...) o un grupo de individuos (...) Son los ejes de conducta de la empresa y están íntimamente relacionados con los propósitos de la misma” (p.126).

Martínez y Milla (2012) indican que:

“definen el carácter de una empresa y describen aquello que la empresa representa, por lo tanto, suelen estar definidos como parte del conjunto de proposiciones que constituyen la identidad corporativa de la misma” (pos. 748).

En la figura 16. se puede apreciar el vínculo existente entre Valores Corporativos, Filosofía Empresarial e Identidad Corporativa.



**Figura 16. Conducta de la empresa: Los valores intangibles**

Fuente: Martínez & Milla, 2012, pos. 741

Los valores establecidos para la Fundación Desarrollo Humano Sostenible DHS son los siguientes:

- **Humanismo:** El ser humano constituye el centro de nuestro accionar, por ello nos orientamos a alcanzar su plena realización.
- **Respeto:** Respetamos la individualidad del ser humano en un mundo diverso.
- **Excelencia:** Confiamos en el alto potencial del ser humano y en su capacidad de superación hacia la excelencia.
- **Solidaridad:** Actuamos guiados por los principios de ayuda mutua, cooperación y servicio a los demás.
- **Responsabilidad:** Respondemos a nuestro compromiso social, más allá del cumplimiento de las normas; el bienestar nace de la convicción y la conciencia social.
- **Integridad y transparencia:** Desarrollamos nuestra misión en un marco de transparencia y ética. Rendimos cuentas a la sociedad sobre nuestras acciones y resultados.

### 3.4. Objetivos Estratégicos

Se considera necesario indicar el beneficio del empleo de los objetivos estratégicos: “se utilizan para hacer operativa la declaración de la misión...ayudan a proporcionar dirección a cómo la organización puede cumplir o trasladarse hacia los objetivos más altos de la jerarquía de metas, la visión y la misión” (Martínez & Milla, 2012, pos. 782). Se puede mencionar que direccionan el accionar de todos los colaboradores hacia alcanzar las metas comunes. Motivan e inspiran a los colaboradores de la organización hacia mayores niveles de compromiso y esfuerzo, proporcionan un criterio para fijar las recompensas e incentivos.

Los objetivos estratégicos deben cumplir varios requisitos para ser válidos. Dess & Lumpkin (2003) indican con qué características deben contar:

- **Mensurables.** Debe haber al menos un indicador que mida el progreso hacia el cumplimiento del objetivo.
- **Específicos.** Proporciona un claro mensaje en cuanto a qué necesita ser realizado.
- **Apropiados.** Consistente con la visión y misión de la organización.
- **Realistas.** Alcanzable, dadas las capacidades de la organización y las oportunidades del entorno. En esencia debe ser desafiante y factible.
- **Oportunos.** Requiere tener un plazo de tiempo para el cumplimiento. (p.33)

Los objetivos estratégicos definidos para la Fundación Desarrollo Humano Sostenible DHS son detallados a continuación, las metas de cada uno de los objetivos serán especificados en el capítulo 4. en el desarrollo del cuadro de mando integral:

- Mejorar las perspectivas de jóvenes que actualmente crecen en sectores de bajos recursos económicos.
- Mejorar las perspectivas de las personas dentro del ámbito laboral, productivo, social y/o económico.
- Aumentar la satisfacción de los estudiantes con el servicio prestado.
- Incrementar la retención y fidelidad de clientes.
- Potenciar la marca Fundación Desarrollo Humano Sostenible DHS en el mercado.
- Aumentar tamaño, aptitud y diversidad de los estudiantes solicitantes.
- Seleccionar solicitantes de alto potencial para unirse al proyecto.
- Aumentar efectividad de capacitación y formación.
- Incrementar el número de productos, servicios y proyectos.
- Ampliar la presencia de la institución en el Ecuador.
- Asegurar que nuestra institución sea tan grande como sea posible.
- Desarrollar red de ex alumnos.
- Incrementar ingresos.
- Formar un equipo comprometido y talentoso.
- Desarrollar una gestión eficiente en toda la organización.
- Optimizar capacidades tecnológicas.

## 4. IMPLANTACIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

En la actualidad, existen diferentes modelos de implantación del Cuadro de Mando Integral pertenecientes a diversos autores, para la selección y aplicación del tipo a ser aplicado en el presente proyecto de tesis, citaremos dos modelos, que aunque pertenecen a autores diferentes, tienen similitudes en el objetivo que persiguen que es la implantación de del Cuadro de Mando Integral en la organización.

Para Kaplan y Norton, la implantación del Cuadro de Mando Integral se la realiza de acuerdo al Modelo de 4 fases, las cuales se detallan en la figura 17.:

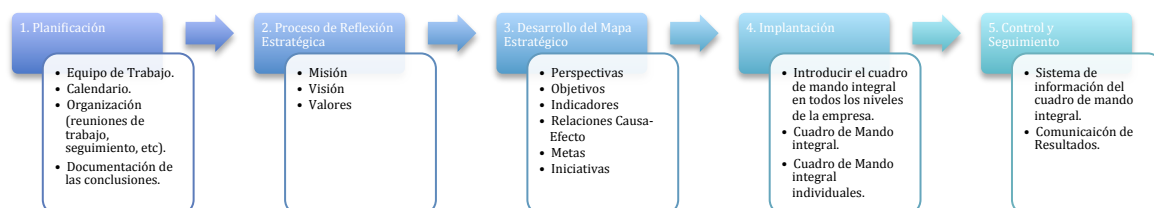


**Figura 17. Modelo de cuatro fases**

Fuente: Kaplan y Norton (2001)

Como se advierte, son cuatro fases que contiene la implantación del CMI de Kaplan y Norton (2001), cada una de ellas en busca de instaurar la estrategia definida en la organización.

Para Martínez y Milla (2012), el proceso de implantación del Cuadro de Mando Integral se desarrolla en cinco etapas, las mismas que pueden ser visualizadas en la figura 18.:



**Figura 18. Fases del proyecto de implantación del CMI**

Fuente: Adaptado Altair Consultores S.R.L.

Tomando en consideración lo similares que son los dos modelos analizados, para la implantación del Cuadro de Mando Integral para la Fundación Desarrollo Humano Sostenible DHS, se decide tomar en consideración el modelo planteado por Martínez y Milla.

#### **4.1. Planificación**

De acuerdo a lo establecido por Martínez y Milla (2012), en esta fase es importante establecer las siguientes condiciones:

- Equipo de Trabajo
- Calendario de fechas de proyectos
- Sistema de organización del proyecto
- Sistema de Documentación del proyecto (pos. 6760).

Para el desarrollo del proyecto de Balanced Scorecard de la Fundación Desarrollo Humano Sostenible DHS, se solicita una reunión de Planificación con la Directiva de la Fundación DHS, con el fin de establecer aspectos relevantes del proyecto como: Equipo de trabajo, Calendario, Sistema de organización de Proyecto y Sistema de documentación.

La reunión se la realiza el día 01 de septiembre del 2014, en la misma se establecen los siguientes puntos:

##### **4.1.1. Equipo de Trabajo**

La Fundación Desarrollo Humano Sostenible DHS, designa como equipo de trabajo a la Directiva de la institución, para la elaboración del Cuadro de Mando Integral, por lo que actuarán su Presidenta, Secretaria y Tesorero de la misma en las definiciones que se generarán en el desarrollo de la implantación.

##### **4.1.2. Cronograma de proyecto**

La Fundación DHS, acuerda que el proyecto se realizará en base al cronograma que consta en la tabla 3.:

**Tabla 3. Cronograma de proyecto BCS Fundación DHS**

	<b>Septiembre 2014</b>				<b>Octubre 2014</b>			
<b>Actividades-Reuniones</b>	<b>S 1</b>	<b>S 2</b>	<b>S 3</b>	<b>S 4</b>	<b>S 1</b>	<b>S 2</b>	<b>S 3</b>	<b>S 4</b>
1. Planificación del proyecto de CMI								
2. Proceso de reflexión estratégica: Misión, Visión, Valores organizacionales.								
3. Desarrollo Mapa Estratégico: Perspectivas y objetivos estratégicos.								
4. Desarrollo Cuadro de Mando Integral: Indicadores, Metas y Proyectos estratégicos								
5. Control y seguimiento, análisis de posibles impactos								
6. Conclusiones y recomendaciones								

Elaborado por: Alvarado, J. (2014)

#### **4.1.3. Sistema de Organización de Proyecto**

Debido a que la Fundación Desarrollo Humano Sostenible DHS es una organización sin fines de lucro pequeña, en la reunión de Planificación del proyecto con la Directiva, se establece que como técnicas de organización se realizarán reuniones con la participación de todos los miembros de la Directiva, en el que se utilizarán como herramientas brains-storming, matrices de priorización y los acuerdos serán establecidos por unanimidad.

#### **4.1.4. Sistema de Documentación**

Las conclusiones obtenidas en cada una de las reuniones se irán documentando con el fin de tener claridad en los acuerdos, así como en los pasos a seguir en las posteriores reuniones del proyecto.

### **4.2. Proceso de Reflexión Estratégica**

En esta fase, es importante que el grupo directivo, reflexione sobre aspectos como Misión, Visión y valores corporativos.

Los aspectos anteriormente mencionados, fueron abordados en el capítulo 3 del presente proyecto.

Se realiza una reunión de Directorio, para el proceso de reflexión estratégica, en el que de forma unánime luego de varias consideraciones, establecen lo siguiente:

#### 4.2.1. Misión de la Fundación Desarrollo Humano Sostenible DHS

Promover el desarrollo del potencial del ser humano, para lograr su inclusión al mundo del bienestar laboral, productivo, social y económico, mediante la ejecución de procesos formativos integrales e innovadores, orientados a mejorar su calidad de vida.

##### 4.2.1.1. Indicadores de la misión

Los indicadores que asegurarán el cumplimiento de la misión de la organización son los especificados en la tabla 4.:

**Tabla 4. Componentes de la misión y su respectivo indicador**

COMPONENTES DE LA MISIÓN	INDICADOR
Promover el desarrollo del potencial del ser humano	Habilidades y conocimientos recreados e incrementados de participantes.
Para lograr su inclusión al mundo del bienestar laboral, productivo, social y económico	Porcentaje de jóvenes que finalizan el programa y se inserta en el mercado laboral de calidad.
Mediante la ejecución de procesos formativos integrales e innovadores	Cantidad de nuevos productos, servicios o proyectos generados en el año.
Orientados a mejorar su calidad de vida	Índice de satisfacción personal.

La información detallada de los indicadores de la misión que constan en el tabla 4. forman parte del Balanced Scorecard organizacional cuyo desarrollo se ubica en el capítulo 4 del presente proyecto.

#### 4.2.2. Visión Fundación Desarrollo Humano Sostenible DHS

Ser reconocida por su excelencia y liderazgo al servicio de la sociedad, generando prestaciones de calidad, aplicando buenas prácticas, guiada por valores humanistas, respetando la diversidad y el medio ambiente.

#### 4.2.2.1. Indicadores de la visión:

Los indicadores que afianzarán el logro de la visión institucional son detallados en la tabla 5.:

**Tabla 5. Componentes de la visión y su respectivo indicador**

COMPONENTES DE LA VISIÓN	INDICADOR
Ser reconocida por su excelencia y liderazgo al servicio de la sociedad	Presencia de mercado
Generando prestaciones de calidad	Satisfacción sobre capacitación y formación profesional recibida.
Aplicando buenas prácticas	Quejas válidas recibidas.
Guiada por valores humanistas	Evaluación de cumplimiento de valores organizacionales.
Respetando la diversidad y el medio ambiente	Índice de diversidad de estudiantes. Consumo de electricidad.

La información puntualizada de los indicadores de la visión que constan en el tabla 5. forman parte del Balanced Scorecard organizacional cuyo desarrollo se ubica en el capítulo 4 del presente proyecto.

#### 4.2.3. Valores institucionales

- **Humanismo:** El ser humano consituye el centro de nuestro accionar, por ello nos orientamos a alcanzar su plena realización.
- **Respeto:** Respetamos la individualidad del ser humano en un mundo diverso.
- **Excelencia:** Confiamos en el alto potencial del ser humano y en su capacidad de superación hacia la excelencia.
- **Solidaridad:** Actuamos guiados por los principios de ayuda mutua, cooperación y servicio a los demás.
- **Responsabilidad:** Respondemos a nuestro compromiso social, más allá del cumplimiento de las normas; el bienestar nace de la convicción y la conciencia social.
- **Integridad y transparencia:** Desarrollamos nuestra misión en un marco de transparencia y ética. Rendimos cuentas a la sociedad sobre nuestras acciones y resultados.

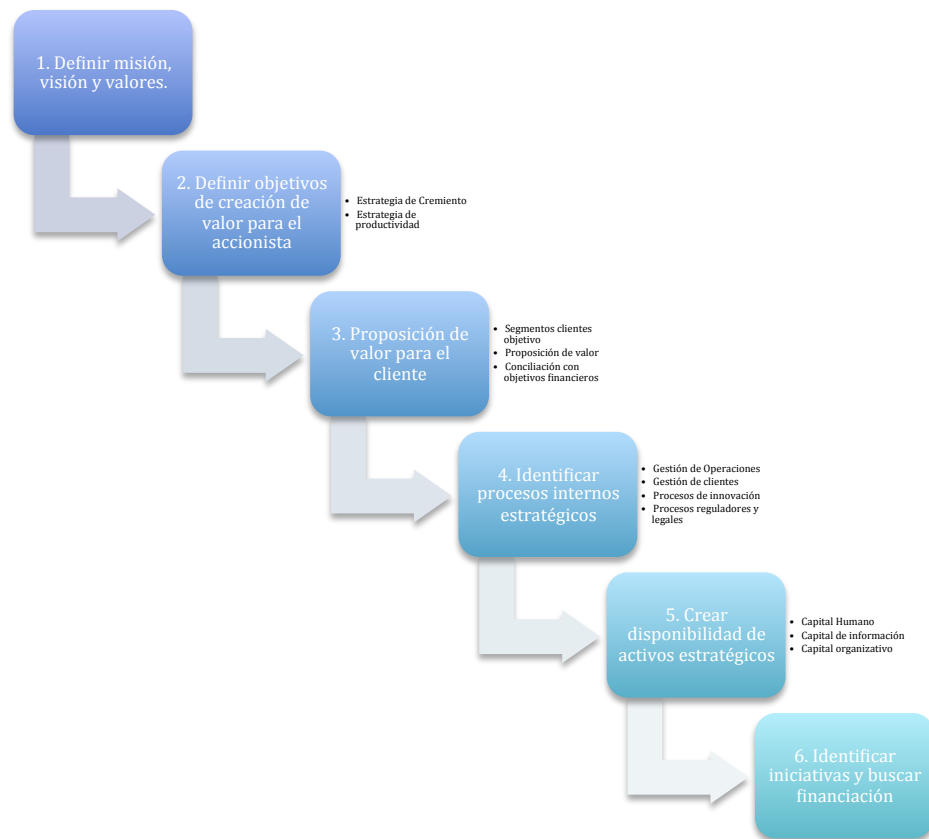


- **Integridad y transparencia:** Desarrollamos nuestra misión en un marco de transparencia y ética. Rendimos cuentas a la sociedad sobre nuestras acciones y resultados.

### 4.3. Desarrollo del mapa estratégico

De acuerdo a Kaplan y Norton (2001) “el mapa estratégico de un cuadro de mando integral es una arquitectura genérica que sirve para describir la estrategia” (p. 79).

La figura 19. determina cuáles son los pasos a seguir para la creación del mapa estratégico.



**Figura 19. Cómo elaborar el mapa estratégico**

Fuente: Adaptado de Altair Consultores S.R.L.

De acuerdo con la figura 19., Martínez y Milla (2012) destacan los siguientes componentes que debe comprender el mapa estratégico organizacional:

- Perspectivas de Análisis
- Objetivos estratégicos en cada una de las perspectivas.
- Indicadores
- Relaciones Causa – efecto que vinculan los objetivos de las perspectivas.

- Metas
- Proyectos y acciones de ser necesario realizar. (pos. 6795)

#### 4.3.1. Perspectivas

“Corresponden a los diferentes grupos que configuran el análisis de los resultados en toda la organización. Las perspectivas del negocio enmarcan los objetivos estratégicos, sus indicadores y metas, así como los proyectos estratégicos” (Martínez & Milla, 2012, 4572).

Las perspectivas las podríamos clasificar así:

- Perspectivas externas en el que se encuentran los resultados de las acciones de la empresa como: Perspectiva financiera y perspectiva de los clientes.
- Perspectivas internas se encuentran aquellos objetivos en los que la organización tiene acción: Perspectivas de procesos y Perspectivas de capacidades estratégicas.

El Cuadro de Mando Integral propone a manera general un modelo de cuatro perspectivas: perspectivas financieras, del cliente, de capacidades estratégicas y de procesos, sin embargo en relación al desarrollo de Cuadro de Mando Integral para organizaciones sin fines de lucro, Kaplan y Norton (2004) indican lo siguiente:

Estas organizaciones se esfuerzan más por cumplir con su misión, no por conseguir destacados resultados financieros, incluso más que las empresas con fines de lucro. Se trata de organizaciones que necesitan de un sistema global de indicadores financieros y no financieros para motivar y evaluar su actuación. (p. )

Tomando en consideración la razón de ser de la Fundación Desarrollo Humano Sostenible DHS, en reunión establecida con la Directiva, se establecen las siguientes perspectivas para la conformación del Cuadro de Mando Integral:

##### 4.3.1.1. *Perspectiva Impacto Social:*

Describe los resultados tangibles de la estrategia en términos sociales.

##### 4.3.1.2. *Perspectiva del Cliente:*

Proposición de valor para clientes objetivo.

##### 4.3.1.3. *Perspectiva del Proceso Interno:*

Define los procesos que se considera posean el mayor impacto de la estrategia.

#### *4.3.1.4. Perspectiva Financiera:*

Resultados de la estrategia en términos financieros.

#### *4.3.1.5. Perspectiva de Capacidades Estratégicas:*

Identifica los activos intangibles que son representativos para la organización.

### **4.3.2. Objetivos estratégicos**

De acuerdo a lo analizado en el capítulo 3, los objetivos estratégicos “se utilizan para hacer operativa la declaración de misión...ayudan a proporcionar dirección a cómo la organización puede cumplir o trasladarse hacia los objetivos más altos en la jerarquía de metas- la misión y visión” (Dess y Lumpkin, 2003, p.33).

La Directiva de la Fundación Desarrollo Humano Sostenible DHS, elaboró los siguientes objetivos en relación a las perspectivas desarrolladas.

#### *4.3.2.1. Perspectiva Impacto Social:*

- Mejorar las perspectivas de jóvenes que actualmente crecen en sectores de bajos recursos económicos.
- Mejorar las perspectivas de las personas dentro del ámbito laboral, productivo, social y/o económico.

#### *4.3.2.2. Perspectiva del Cliente:*

- Aumentar la satisfacción de los estudiantes con el servicio prestado.
- Incrementar la retención y fidelidad de clientes.
- Potenciar la marca Fundación Desarrollo Humano Sostenible (DHS) en el mercado.

#### *4.3.2.3. Perspectiva del Proceso Interno:*

- Aumentar tamaño, aptitud y diversidad de los estudiantes solicitantes.
- Seleccionar solicitantes de alto potencial para unirse al proyecto.
- Aumentar efectividad de capacitación y formación.
- Incrementar el número de productos, servicios y proyectos.
- Ampliar la presencia de la institución en el Ecuador.
- Desarrollar red de ex alumnos.

#### 4.3.2.4. *Perspectiva Financiera:*

- Incrementar ingresos.

#### 4.3.2.5. *Perspectiva de Capacidades Estratégicas:*

- Formar un equipo comprometido y talentoso.
- Desarrollar una gestión eficiente en toda la organización.
- Optimizar capacidades tecnológicas.

### 4.3.3. **Relaciones Causa Efecto**

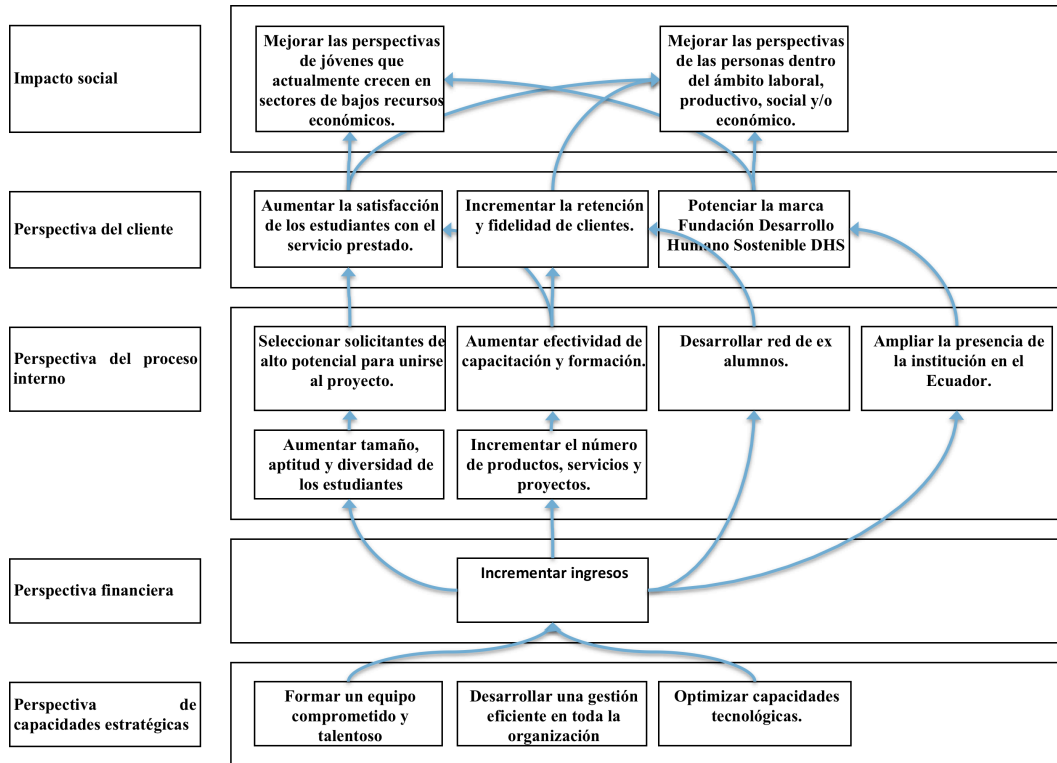
Luego de identificados los objetivos estratégicos de la institución, es importante evidenciar la importancia de realizar las relaciones causa y efecto entre los mismos, por lo que se citarán algunos escritores y sus comentarios al respecto:

Martínez y Milla (2012) manifiestan lo siguiente:

Una vez se han identificado los objetivos estratégicos del mapa ha llegado el momento de establecer las relaciones causa-efecto entre esos objetivos, de modo que permitan visualizar el camino concreto que seguiremos para alcanzar la estrategia. Un mapa estratégico bien elaborado suele tener pocos objetivos estratégicos y unas relaciones causales muy claras, lo que permite comunicar de manera rápida, visual y permanente cuál es la estrategia de la empresa. (pos. 4844)

Por otra parte, Garrido (2006) expone que “el desarrollo de este mapa de relaciones causa-efecto contribuye a una comprensión holística y sistemática de la estrategia y es un paso indispensable para el diseño del BSC” (p. 269).

Se considera necesario realizar el mapa de relaciones causa-efecto para la Fundación Desarrollo Humano Sostenible DHS, por lo que se desarrolla la figura 20.



**Figura 20. Mapa de relaciones causa-efecto Fundación DHS**

Fuente: Adaptado de Kaplan y Norton, 2004.

Se visualiza en la figura 20. cuáles son las relaciones causa-efecto que conforman el Mapa y que apoyan en la comprensión sistemática de la estrategia de la Fundación Desarrollo Humano Sostenible.

#### 4.3.4. Indicadores, Metas y Responsables

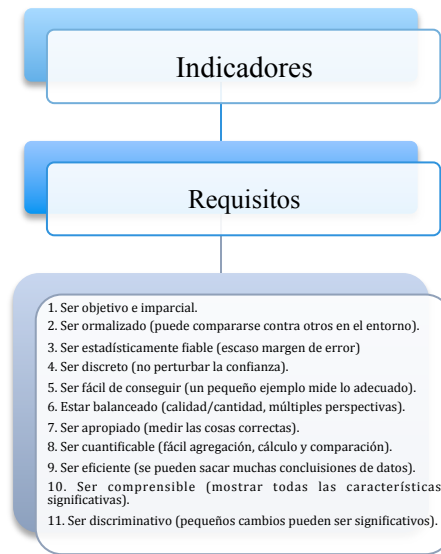
##### 4.3.4.1. Indicadores

Los indicadores son parte importante dentro del Cuadro de Mando Integral, pues con ellos se puede determinar si los objetivos estratégicos son alcanzados y de ser así, la organización cumple lo establecido en su misión y alcanza la visión.

Tomando en consideración lo expresado por Martínez y Milla (2012):

Los indicadores son las reglas de cálculo y/o ratios de gestión que sirven para medir y valorar el cumplimiento de los objetivos estratégicos. Su elección y definición es una decisión muy importante, ya que son los que provocarán que la organización se mueva con la dirección correcta o no. (pos.4604)

En la figura 21. se establecen los requisitos que deben cumplir los indicadores:



**Figura 21. Requisitos de los indicadores**

Fuente: Martínez y Milla (2012)

Debido a la importancia de los requisitos que deben cumplir los indicadores, en la elaboración de los mismos para la Fundación Desarrollo Humano Sostenible DHS se considerará la aplicación de cada uno de ellos.

#### 4.3.4.2. Metas

De acuerdo a Martínez y Milla (2012) meta “es el valor objetivo que se desea obtener para un indicador en un periodo de tiempo determinado” (pos. 4604), por lo que para el establecimiento de las mismas debe existir un consenso y tomar en consideración las características que deben cumplir.

Según el Sponsor Management Consulting (2000) (citado por Martínez y Milla, 2012, pos. 4939) “las metas deben cumplir tres requisitos: ser retadoras, ser asequibles y ser gestionables”.

Las características mencionadas sobre las metas se han aplicado en la fijación de las mismas para los diferentes indicadores que componen el Cuadro de Mando Integral de la organización y que se la puede visualizar en tabla 7.

Tabla 6. Cuadro de Mando Integral Fundación DHS

Ámbito de acción	Objetivos estratégicos	Indicador	Meta
Perspectiva de Impacto Social	S1: Mejorar las perspectivas de jóvenes que actualmente crecen en sectores de bajos recursos económicos.	Número de jóvenes de sectores de bajos recursos económicos atendidos.	100 jóvenes en el 2015
	S2: Mejorar las perspectivas de las personas dentro del ámbito laboral, productivo, social y/o económico.	Número de personas capacitadas.	100 personas en el 2015
Perspectiva del Cliente	C1: Aumentar la satisfacción de los estudiantes con el servicio prestado.	Satisfacción sobre capacitación y formación profesional.	85% de estudiantes satisfechos
	C2: Incrementar la retención y fidelidad de clientes.	Recompra de servicio.	15 estudiantes que recompran servicio anual
		Número de clientes nuevos por recomendación de clientes actuales.	25 clientes nuevos por recomendación
	C3: Potenciar la marca Fundación Desarrollo Humano Sostenible (DHS) en el mercado	Visitas en página web.	1000 visitas anuales
Perspectiva del Proceso Interno	P1: Aumentar tamaño, aptitud y diversidad de los estudiantes solicitantes.	Número de estudiantes solicitantes.	1000 estudiantes solicitantes
	P2: Seleccionar solicitantes de alto potencial para unirse al proyecto.	Número de solicitantes de alto potencial seleccionado.	90 solicitantes de alto potencial seleccionados al año
	P3: Aumentar efectividad de capacitación y formación.	Calificaciones que dan los miembros de la institución a los instructores.	80% en promedio
	P4: Incrementar el número de productos, servicios y proyectos.	Número de nuevos productos, servicios y proyectos lanzados.	5 productos, servicios o proyectos anuales lanzados
	P5: Ampliar la presencia de la institución en el Ecuador.	Número de clientes nuevos.	50 clientes nuevos anuales
		Número de centros de capacitación y formación profesional nuevos.	1 centro nuevo anual.
	P6: Desarrollar red de exalumnos.	Porcentaje de exalumnos que asisten a eventos.	50% de exalumnos que asistan a eventos
Perspectiva Financiera	F1: Incrementar ingresos.	Ingresos totales actuales.	\$20000 anuales
		Ingresos de donantes individuales.	\$2000 anuales
		Ingresos de alianzas estratégicas con organismos nacionales e internacionales.	\$13000 anuales
		Ingresos netos de eventos de capacitación y formación profesional realizados.	\$5000 anuales
Perspectiva de las Capacidades Estratégicas	CE1: Formar un equipo comprometido y talentoso.	Retención de empleados.	10% de personas que ha salido de la organización
		Satisfacción de personal.	85% del personal satisfecho
	CE2: Desarrollar una gestión eficiente en toda la organización.	Metas anuales alcanzadas.	85% de metas anuales alcanzadas
	CE3: Optimizar capacidades tecnológicas.	Satisfacción de personal con la tecnología.	80% de personal satisfecho con la tecnología

Fuente: Adaptado de Kaplan y Norton (2004)

Se puede observar en el Cuadro de Mando Integral de la Fundación DHS, las perspectivas establecidas para la institución, así como los objetivos estratégicos de cada uno de ellas con los indicadores de gestión y las metas establecidas. El CMI de la institución, marcará el direccionamiento de la institución a partir del año 2015 hacia adelante.

#### 4.3.4.3. Responsables

La asignación de responsables sobre los componentes del Cuadro de Mando integral a colaboradores de la institución, es fundamental dentro de la metodología, debido a que con ello se logra compromiso hacia el cumplimiento de la estrategia organizacional.

A continuación se presenta el detalle de cada uno de los indicadores que conforman el Cuadro de Mando Integral de la Fundación Desarrollo Humano Sostenible, con sus respectiva definición, fórmula, meta, frecuencia y responsable. Para su adecuada visualización se encuentran desglosados en relación a la perspectiva y objetivo estratégico que gestionan.

#### 4.3.4.4. Indicadores de la Perspectiva Impacto Social:

- Mejorar las perspectivas de jóvenes que actualmente crecen en sectores de bajos recursos económicos.

**Tabla 7. Indicador número de jóvenes de sectores de bajos recursos económicos atendidos**

<b>INDICADOR</b>	<b>Número de jóvenes de sectores de bajos recursos económicos atendidos</b>
Definición	Evolución del número de jóvenes de sectores de bajos recursos económicos atendidos, equivalente al número de jóvenes de bajos recursos económicos atendidos acumulados en los últimos 12 meses.
Fórmula	# de jóvenes de sectores de bajos recursos económicos atendidos acumulados en los últimos 12 meses
Meta	100 jóvenes de sectores de bajos recursos económicos en el año 2015
Frecuencia	Anual
Responsable	JA

**Tabla 8. Porcentaje de jóvenes que finalizan el programa y se inserta en el mercado laboral.**

<b>INDICADOR</b>	<b>Porcentaje de jóvenes que finalizan el programa y se inserta en el mercado laboral</b>
Definición	Indica el porcentaje de jóvenes que participan en el proyecto social de la institución que obtiene trabajo.
Fórmula:	Sumatoria de jóvenes que finalizan el programa que se inserta en el mercado laboral sobre sumatoria total de jóvenes que finalizaron el programa multiplicado por cien.
Meta	80% en el año 2017
Frecuencia	Anual
Responsable:	JA



- Mejorar las perspectivas de las personas dentro del ámbito laboral, productivo, social y/o económico.

**Tabla 9. Indicador número de personas capacitadas**

INDICADOR	Número de personas capacitadas
Definición	Evolución del número de personas capacitadas, equivalente al número de personas capacitadas acumulados en los últimos 12 meses.
Fórmula	# de personas capacitadas acumulados en los últimos 12 meses
Meta	100 personas en el año 2015
Frecuencia	Anual
Responsable	JA

**Tabla 10. Índice de satisfacción personal**

INDICADOR	Índice de satisfacción personal
Definición	Evaluación de satisfacción personal de participantes al culminar una capacitación acumulada en los últimos 12 meses.
Fórmula	Media de índice de satisfacción personal de participantes acumulada en los últimos 12 meses
Meta	7,5 en el año 2015
Frecuencia	Bimestral
Responsable	JA

#### 4.3.4.5. Indicadores de la Perspectiva del Cliente:

- Aumentar la satisfacción de los estudiantes con el servicios prestado.

**Tabla 11. Indicador de satisfacción sobre capacitación y formación profesional**

INDICADOR	Satisfacción sobre capacitación y formación profesional
Definición	Número de estudiantes satisfechos con el servicio del total de estudiantes.
Fórmula	$(\# \text{ de estudiantes satisfechos} / \# \text{ total de estudiantes}) * 100$
Meta	85% de estudiantes satisfechos en el año 2015
Frecuencia	Bimestral
Responsable	JA

- Incrementar la retención y fidelidad de clientes.

**Tabla 12. Indicador de recompra de servicio**

<b>INDICADOR</b>	<b>Recompra de servicio</b>
Definición	Estudiantes que compran por más de una vez el servicio, equivalente al total de estudiantes acumulado que recompra de los últimos 12 meses.
Fórmula:	# de estudiantes que compran más de una vez el servicio acumulado en los últimos 12 meses.
Meta	15 estudiantes que recompran el servicio en el año 2015
Frecuencia	Trimestral
Responsable:	JA

**Tabla 13. Indicador número de clientes nuevos por recomendación de clientes actuales**

<b>INDICADOR</b>	<b>Número de clientes nuevos por recomendación de clientes actuales</b>
Definición	Estudiantes que adquieren nuestro servicio debido a una recomendación de clientes actuales, equivalente al total de estudiantes nuevos recomendados de los últimos 12 meses.
Fórmula:	# Clientes nuevos adquiridos por recomendación de clientes actuales de los últimos 2 meses
Meta	25 clientes nuevos por recomendación en el año 2015
Frecuencia	Bimestral
Responsable:	JA

- Potenciar la marca Fundación Desarrollo Humano Sostenible DHS.

**Tabla 14. Indicador visitas en página web**

<b>INDICADOR</b>	<b>Visitas en página web</b>
Definición:	Número de visitas en la página web, equivalente al número de visitas acumuladas de los últimos 12 meses.
Fórmula:	# de visitas en página web acumulada de los últimos 12 meses
Meta:	1000 visitas en el año 2015
Frecuencia.	Bimestral
Responsable:	PA

**Tabla 15. Indicador número de likes en página facebook organizacional**

<b>INDICADOR</b>	<b>Likes en página Facebook Organizacional</b>
Definición:	Número de likes registrados en la página, equivalente al número de miembros acumulado de los últimos 12 meses.
Fórmula:	# de likes en página Facebook acumulado de los últimos 12 meses
Meta:	1500 likes en el año 2015
Frecuencia:	Bimestral
Responsable:	PA

#### 4.3.4.6. Indicadores de la Perspectiva del Proceso Interno:

- Aumentar tamaño, aptitud y diversidad de los estudiantes solicitantes.

**Tabla 16. Indicador número de estudiantes solicitantes**

<b>INDICADOR</b>	<b>Número de estudiantes solicitantes</b>
Definición	Evolución del número de estudiantes solicitantes, equivalente al número de estudiantes solicitantes acumulados en los últimos 12 meses.
Fórmula:	# de estudiantes solicitantes acumulado en los últimos 12 meses
Meta	1000 estudiantes solicitantes en el año 2015
Frecuencia	Semestral
Responsable:	JA

**Tabla 17. Indicador de diversidad de estudiantes.**

<b>INDICADOR</b>	<b>Diversidad de estudiantes</b>
Definición	Muestra la diversidad de participantes en capacitaciones y formación profesional acumulada en los últimos 12 meses.
Fórmula:	# de estudiantes mujeres, jóvenes, personas mayores, de diferentes grupos étnicos acumulado en los últimos 12 meses
Meta	50 estudiantes en el año 2015
Frecuencia	Trimestral
Responsable:	JA

- Seleccionar solicitantes de alto potencial para unirse al proyecto.

**Tabla 18. Indicador número de solicitantes de alto potencial seleccionado**

<b>INDICADOR</b>	<b>Número de solicitantes de alto potencial seleccionado</b>
Definición	Muestra de éxito en la selección de solicitantes de alto potencial en valores absolutos, equivalente al número de solicitantes de alto potencial acumulados de los últimos 12 meses
Fórmula:	# de solicitantes de alto potencial seleccionado acumulado en los últimos 12 meses
Meta	90 solicitantes alto potencial seleccionados en el año 2015
Frecuencia	Trimestral
Responsable:	AA

- Aumentar efectividad de capacitación y formación.

**Tabla 19. Indicador calificaciones que dan los miembros de la institución a los instructores**

<b>INDICADOR</b>	<b>Calificaciones que dan los miembros de la institución a los instructores.</b>
Definición	Calificaciones que otorgan los miembros de la institución a los instructores.
Fórmula:	Promedio de las calificaciones obtenidas de los instructores.
Meta	80 puntos en el año 2015
Frecuencia	Mensual
Responsable:	JA

**Tabla 20. Indicador de Habilidades y Conocimientos recreados e incrementados por participantes.**

<b>INDICADOR</b>	<b>Habilidades y conocimientos recreados e incrementados por participantes</b>
Definición	Habilidades y conocimientos que los participantes de capacitaciones y formación profesional recrearon o incrementaron.
Fórmula:	Conocimientos recreados e incrementados por participantes sobre el total de conocimientos impartidos por 100.
Meta	70% en el año 2015
Frecuencia	Bimestral
Responsable:	JA

- Incrementar el número de productos, servicios y proyectos.

**Tabla 21. Indicador número de nuevos productos, servicios y proyectos lanzados**

<b>INDICADOR</b>	<b>Número de nuevos productos, servicios y proyectos lanzados</b>
Definición	Muestra de éxito en la obtención de nuevos productos, servicios y proyectos en valores absolutos, equivalente al número de nuevos productos, servicios y/o proyectos acumulados de los últimos 12 meses
Fórmula:	# nuevos productos, servicios y proyectos lanzados acumulados de los últimos 12 meses
Meta	5 nuevos productos, servicios y/o proyectos en el año 2015
Frecuencia	Bimestral
Responsable:	TA

- Ampliar la presencia de la institución en el Ecuador.

**Tabla 22. Indicador número de clientes nuevos**

<b>INDICADOR</b>	<b>Número de clientes nuevos</b>
Definición	Clientes nuevos que adquieren nuestro producto/servicio, equivalente al total de clientes nuevos de los últimos 12 meses.
Fórmula:	# Clientes nuevos de los últimos 12 meses
Meta	80 clientes nuevos en el año 2015
Frecuencia	Bimestral
Responsable:	JA

**Tabla 23. Indicador número de centros nuevos de capacitación y formación profesional**

<b>INDICADOR</b>	<b>Número de centros nuevos de capacitación y formación profesional</b>
Definición	Centros nuevos de capacitación y formación profesional instalados, equivalente al total de centros nuevos de los últimos 12 meses.
Fórmula:	# Centros de capacitación y formación profesional instalados en los últimos 12 meses
Meta	1 centro nuevo anual
Frecuencia	Semestral
Responsable:	JA

**Tabla 24. Indicador presencia de mercado**

INDICADOR	Presencia de mercado
Definición	Presencia de mercado de la institución
Fórmula:	Número de centros de capacitación abiertos en el Ecuador
Meta	5 centros en el 2019
Frecuencia	Anual
Responsable:	JA

- Crear red de ex alumnos.

**Tabla 25. Indicador de porcentaje de ex alumnos que asisten a eventos**

INDICADOR	Porcentaje de ex alumnos que asisten a los eventos
Definición	Valor porcentual de número de ex alumnos que asisten a los eventos de la institución.
Fórmula:	$(\# \text{ de ex alumnos que asisten a los eventos} / \# \text{ total de ex alumnos}) * 100$
Meta	50% en el año 2017
Frecuencia	Trimestral
Responsable:	JA

#### 4.3.4.7. Indicadores de la Perspectiva Financiera:

- Incrementar ingresos de la Fundación DHS.

**Tabla 26. Indicador de ingresos totales actuales**

INDICADOR	Ingresos totales actuales
Definición	Total de ingresos anuales, equivalente a los ingresos acumulados de los últimos 12 meses.
Fórmula	Suma ingresos anuales, acumulados los últimos 12 meses.
Meta	US\$20000 en el año 2015
Frecuencia	Mensual
Responsable	TA

**Tabla 27. Indicador de ingresos de donantes individuales**

<b>INDICADOR</b>	<b>Ingresos de donantes individuales</b>
<b>Definición</b>	Total de ingresos de donantes individuales, equivalente al ingreso de donantes individuales acumulados de los últimos 12 meses.
<b>Fórmula:</b>	Sumatoria de ingresos de donantes individuales, acumulados de los últimos 12 meses.
<b>Meta</b>	US\$2000 en el año 2015
<b>Frecuencia</b>	Trimestral
<b>Responsable</b>	TA

**Tabla 28. Indicador ingresos de alianzas estratégicas con organismos nacionales e internacionales**

<b>INDICADOR</b>	<b>Ingresos de alianzas estratégicas con organismos nacionales e internacionales</b>
<b>Definición:</b>	Total de ingresos de alianzas estratégicas con organismos nacionales e internacionales, equivalente al ingreso de alianzas estratégicas acumuladas en los últimos 12 meses.
<b>Fórmula:</b>	Sumatoria de ingresos obtenidos de alianzas estratégicas con organismos nacionales e internacional, acumulados en los últimos 12 meses.
<b>Meta:</b>	US\$13000 en el año 2015
<b>Frecuencia:</b>	Trimestral
<b>Responsable:</b>	TA

**Tabla 29. Indicador ingresos netos de eventos de capacitación y formación profesional realizados**

<b>INDICADOR</b>	<b>Ingresos netos de eventos de capacitación y formación profesional realizados</b>
<b>Definición:</b>	Total de ingresos netos obtenidos de la realización de eventos de capacitación y formación profesional acumulados en los últimos 12 meses.
<b>Fórmula:</b>	Sumatoria de ingresos netos obtenidos de la realización de eventos de capacitación y formación profesional, acumulados en los últimos 12 meses.
<b>Meta:</b>	US\$5000 en el año 2015
<b>Frecuencia:</b>	Trimestral
<b>Responsable:</b>	TA

#### 4.3.4.8. Indicadores de la Perspectiva de Capacidades Estratégicas:

- Formar un equipo comprometido y talentoso.

**Tabla 30. Indicador de retención de empleados**

INDICADOR	Retención de empleados
<b>Definición</b>	Salida de personal en relación al total de personal
<b>Fórmula:</b>	$(\# \text{ de personas que han salido de la organización} / \# \text{ de personas total de la organización}) * 100$
<b>Meta:</b>	10% de personas que han salido de la organización en el año 2015
<b>Frecuencia:</b>	Bimestral
<b>Responsable:</b>	JA

**Tabla 31. Indicador de satisfacción del personal**

INDICADOR	Satisfacción del personal
<b>Definición</b>	Porcentaje de satisfacción del personal que labora en la institución
<b>Fórmula</b>	$(\# \text{ de personal satisfecho} / \# \text{ total de personal}) * 100$
<b>Meta</b>	85% de personal satisfecho en la institución en el año 2015
<b>Frecuencia</b>	Semestral
<b>Responsable</b>	JA

**Tabla 32. Indicador de evaluación de cumplimiento de valores organizacionales.**

INDICADOR	Evaluación de cumplimiento de valores organizacionales.
<b>Definición:</b>	Evaluación realizada en base a la aplicación de encuesta sobre el cumplimiento de valores organizacionales.
<b>Fórmula:</b>	Media de las calificaciones obtenidas en la evaluación de cumplimiento de valores organizacionales.
<b>Meta:</b>	90 puntos en el año 2015
<b>Frecuencia:</b>	Anual
<b>Responsable:</b>	JA

- Desarrollar una gestión eficiente en toda la organización.

**Tabla 33. Indicador metas anuales alcanzadas**

INDICADOR	Metas anuales alcanzadas
<b>Definición</b>	Porcentaje de metas anuales alcanzadas de la organización
<b>Fórmula</b>	$(\# \text{ de metas anuales alcanzadas} / \# \text{ de metas anuales en total}) * 100$
<b>Meta</b>	85% de metas anuales alcanzadas en el año 2015
<b>Frecuencia</b>	Anual
<b>Responsable</b>	JA



**Tabla 34. Indicador de quejas válidas recibidas**

INDICADOR	Quejas válidas recibidas
<b>Definición:</b>	Total de quejas válidas recibidas por los participantes de capacitación y formación profesional.
<b>Fórmula:</b>	Sumatoria del total de quejas válidas acumuladas en los últimos 12 meses.
<b>Meta:</b>	Máximo de 10 quejas en el año 2015
<b>Frecuencia:</b>	Mensual
<b>Responsable:</b>	JA

- Optimizar capacidades tecnológicas.

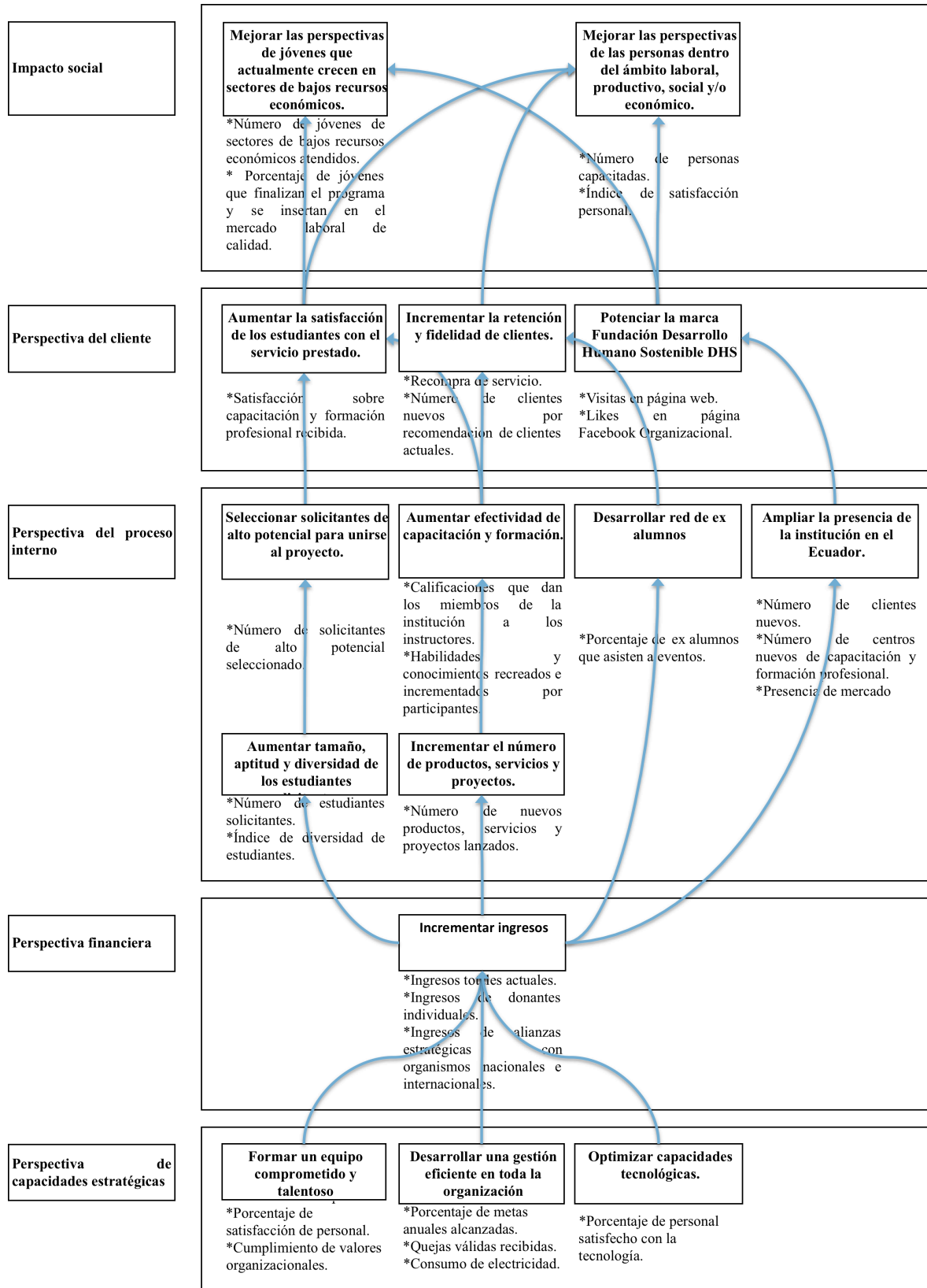
**Tabla 35. Indicador porcentaje de personal satisfecho con la tecnología**

INDICADOR	Porcentaje de personal satisfecho con la tecnología
<b>Definición</b>	Porcentaje de personal satisfecho con la tecnología de la institución
<b>Fórmula</b>	$(\# \text{ de personal satisfecho con la tecnología} / \# \text{ de personas totales en la institución}) * 100$
<b>Meta</b>	80% del personal satisfecho con la tecnología en el año 2015
<b>Frecuencia</b>	Semestral
<b>Responsable</b>	JA

#### 4.3.5. Mapa Estratégico de la Fundación DHS

Tomando en consideración el análisis realizado previamente, en el que se define al Mapa Estratégico como la “arquitectura genérica que sirve para describir la estrategia” (Kaplan y Norton, 2004), su relevancia en el proceso de implementación de Cuadro de Mando Integral es determinante, ya que como beneficio se puede contar con una figura que de manera sencilla y eficiente nos presenta la estrategia de la organización.

Por ello, en la figura 22. se presenta el Mapa Estratégico correspondiente a la Fundación Desarrollo Humano Sostenible DHS.



**Figura 22. Mapa estratégico Fundación DHS**

Fuente: Adaptado de Kaplan y Norton, 2004.

La interacción y reflejo de las causas y efectos de los diferentes objetivos estratégicos de la institución hacia el cumplimiento del impacto social que forma parte de su misión como organización sin fines de lucro.

#### **4.3.6. Planes de Acción – Definición de Proyectos Estratégicos o iniciativas**

Una vez definido el cuadro de mando integral, con las respectivas perspectivas, objetivos estratégicos, indicadores, metas responsables, la institución debe encaminar su acción hacia el cumplimiento de lo planteado y ello se logra a través del desarrollo de diversos planes de acción.

Sobre los planes de acción se pueden analizar los escritos de dos autores representativos:

Al respecto Kaplan y Norton (2004) indican:

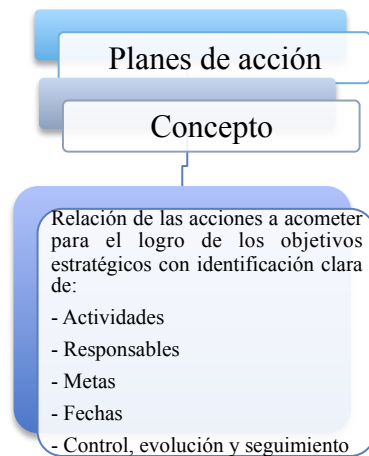
Los objetivos y las metas no se alcanzarán simplemente por haber sido identificados, sino que la empresa debe lanzar un conjunto de programas de acción para lograrlo. La empresa debe proporcionar recursos escasos –personas, financiación y capacidad- a cada programa de acción. Para referirnos a estos programas de acción usamos la expresión iniciativas estratégicas. Para cada indicador del cuadro de mando integral, los directivos deben identificar las iniciativas estratégicas necesarias para alcanzar la meta propuesta. Las iniciativas crean resultados, de ahí que la ejecución de la estrategia se haga a través de la ejecución de iniciativas. (p. 82)

Por otra parte, Martínez y Milla (2012) establecen:

La estrategia debe traducirse en acciones concretas para ser una estrategia efectiva. Además, es importante asignar un responsable que supervise y ejecute los planes de acción marcados en los plazos previstos, así como asignar los recursos humanos, materiales y financieros requeridos, evaluar los costes previstos y, de una manera especial, jerarquizar la atención y dedicación que se debe prestar a dichos planes en función de su urgencia e importancia. (pos. 4224)

Se aprecia que los planes de acción son parte esencial de la metodología del Balanced Scorecard ya que representan el marco de actuar de los actuales colaboradores de la institución y de los nuevos integrantes que ingresen posteriormente.

A continuación se presenta la figura 23. con las secciones que contienen los planes de acción:



**Figura 23. Planes de acción**

Fuente: Martínez & Milla, 2012, pos. 4239

Se aprecia cuáles son las partes que conforman los planes de acción en una organización, se aclara que los mismos pueden variar de acuerdo a la institución, sin embargo los detallados en la figura 23. sirven de base para su aplicación.

#### **4.3.7. Arquitectura de planes de acción**

El establecimiento de los planes de acción a ejecutar dentro de la Fundación Desarrollo Humano Sostenible se desarrolla con los siguientes pasos:

- Identificación de Planes de Acción para la Fundación Desarrollo Humano Sostenible DHS
- Priorización de los planes de acción a desarrollar en la Fundación DHS a corto plazo.
- Desglose de Planes de Acción prioritarios en actividades, responsables, fechas, presupuesto, metas esperadas.
- Control y seguimiento del desarrollo de los Planes de Acción prioritarios en marcha.

##### *4.3.7.1. Identificación de Planes de Acción*

Para la Fundación Desarrollo Humano Sostenible se han fijado los planes de acción especificados en la tabla 36.:

Tabla 36. Planes de Acción Fundación DHS

Ámbito de acción	Objetivos estratégicos	Planes de acción	Presupuesto requerido
<b>Perspectiva Impacto Social</b>	S1: Mejorar las perspectivas de jóvenes que actualmente crecen en sectores de bajos recursos económicos.	1. Generación de alianzas estratégicas.	\$ 1.500
	S2: Mejorar las perspectivas de las personas dentro del ámbito laboral, productivo, social y/o económico.	6. Portafolio de nuevos productos, servicios y proyectos con sus respectivos manuales de funcionamiento.	
<b>Perspectiva del Cliente</b>	C1: Incrementar el número de clientes de capacitación y formación profesional.	2. Plan de publicidad.	\$ 1.000
	C2: Incrementar la retención y fidelidad de clientes.	3. Manual de políticas y procedimientos.	\$ 100
	C3: Potenciar la marca Fundación Desarrollo Humano Sostenible (DHS) en el mercado	4. Manual de comunicación organizacional.	\$ 500
		5. Desarrollo de página web empresarial atractiva y dinámica.	\$ 500
<b>Perspectiva del Proceso Interno</b>	P1: Aumentar tamaño, aptitud y diversidad de los estudiantes solicitantes.	3. Manual de políticas y procedimientos.	
	P2: Seleccionar solicitantes de alto potencial para unirse al proyecto.	3. Manual de políticas y procedimientos.	
	P3: Aumentar efectividad de capacitación y formación.	3. Manual de políticas y procedimientos.	
	P4: Incrementar el número de productos, servicios y proyectos.	6. Portafolio de nuevos productos, servicios y proyectos con sus respectivos manuales de funcionamiento.	\$ 700
	P5: Incrementar la presencia de la institución en el Ecuador.	7. Estudio de mercado en las diferentes ciudades del país para ampliar cobertura.	\$ 500
	P6: Crear red de exalumnos.	8. Gestión de eventos red exalumnos.	\$ 1.000
<b>Perspectiva Financiera</b>	F1: Incrementar ingresos.	1. Generación de alianzas estratégicas. 6. Portafolio de nuevos productos, servicios y proyectos con sus respectivos manuales de funcionamiento.	
<b>Perspectiva de las Capacidades Estratégicas</b>	CE1: Formar un equipo comprometido y talentoso.	9. Elaboración de Manual de Funciones.	\$ 100
	CE2: Asegurar gestión eficaz en toda la organización.	10. Priorización de contrataciones para llenar vacantes de estructura organizacional.	\$ 9.800
	CE3: Mejorar capacidades tecnológicas.	1. Generación de alianzas estratégicas. 6. Portafolio de nuevos productos, servicios y proyectos con sus respectivos manuales de funcionamiento.	
<b>Total</b>			\$ 15.700,00

En la tabla 36. se identifican los diferentes planes de acción determinados para alcanzar los objetivos estratégicos propuestos por la Fundación Desarrollo Humano Sostenible DHS, así como el presupuesto requerido aproximado para su ejecución, con lo que la institución puede planificar sus gastos en el corto y mediano plazo. Existen planes de acción que apoyan a diferentes objetivos estratégicos, por lo que en el cuadro son nombrados en varias ocasiones, pero presupuestados solo una vez.

En reunión con la Directiva de la institución y considerando los recursos humanos y financieros limitados con los que actualmente cuenta la organización, se decide priorizar los planes de acción y enfocar sus esfuerzos hacia el logro de los mismos.

#### 4.3.7.2. Priorización planes de acción

Es fundamental para las organizaciones contar con una priorización sobre las diversas iniciativas que se puedan identificar, en caso de no contar con este paso las instituciones correrían el riesgo de no aprovechar sus recursos en lo que es más importante y urgente para ellas.

Como herramienta que facilite la priorización de planes de acción, se puede contar con la matriz que se visualiza en la figura 24.:

IMPORTANCIA			
ALTA	<b>Vigilancia estratégica</b> Comité de dirección Analizar incremento	<b>Acciones prioritarias</b> Comité de Dirección Implementación y control	URGENCIA
	<b>BAJA</b>	<b>BAJA</b>	
BAJA	“No pasa nada” si no se pone en marcha	Traslada su realización a niveles operativos de la empresa	URGENCIA
	<b>BAJA</b>	<b>ALTA</b>	

**Figura 24. Matriz de priorización de los planes de acción**

Fuente: José María Sainz de Vicuña (2003)

De acuerdo a la matriz de priorización, se realiza el respectivo análisis de los planes de acción de la Fundación Desarrollo Humano Sostenible según consta en la figura 25:

IMPORTANCIA			
ALTA	<b>Vigilancia estratégica</b> -Manual de comunicación organizacional. - Plan de Publicidad. - Elaboración de manual de funciones. - Contrataciones para llenar vacantes prioritarias de estructura organizacional.	<b>Acciones Prioritarias</b> - Generación Alianzas estratégicas - Desarrollo de página web empresarial - Portafolio de nuevos productos, servicios y proyectos con sus respectivos manuales de funcionamiento. - Elaboración de manual de políticas y procedimientos.	URGENCIA
	<b>BAJA</b>	<b>BAJA</b>	
BAJA	*Estudio de mercado en las diferentes ciudades del país para ampliar cobertura. -Gestión de eventos red exalumnos.		URGENCIA
	<b>BAJA</b>	<b>ALTA</b>	

**Figura 25. Matriz de priorización planes de acción Fundación DHS**

Fuente: Adaptado de José María Sainz de Vicuña (2003)

#### 4.3.7.3. Desglose de Planes de Acción

Se considera necesario realizar un cronograma en el que consten los diferentes planes de acción establecidos por la Fundación DHS, así como el año en el que se planean desarrollar los mismos con el fin de poseer de forma ilustrada los diferentes planes de acción trazados con su periodo de aplicación de acuerdo a lo que se detalla en la tabla 37.

**Tabla 37. Planes de acción por años de desarrollo**

Planes de acción	Año de desarrollo de planes de acción				
	2015	2016	2017	2018	2019
Proyecto para generar alianzas estratégicas.					
Plan de publicidad.					
Manual de políticas y procedimientos.					
Manual de comunicación organizacional.					
Proyecto de Desarrollo de página web empresarial atractiva y dinámica.					
Portafolio de nuevos productos, servicios y proyectos con sus respectivos manuales de funcionamiento.					
Estudio de mercado en las diferentes ciudades del país para ampliar cobertura.					
Gestión de eventos red exalumnos.					
Elaboración de Manual de Funciones.					
Contrataciones para llenar vacantes de estructura organizacional.					

A continuación se desarrolla el desglose de los diferentes componentes que forman parte de los planes de acción prioritarios de acuerdo a la matriz de evaluación, según se puede visualizar en los cuadros 4, 5, 6 y 7.

PROYECTO DE GENERACIÓN DE ALIANZAS ESTRATÉGICAS							
ACTIVIDAD	DURACIÓN	FECHA INICIO	FECHA FIN	RESPONSABLE	RECURSOS	PRESUPUESTO	RESULTADOS ESPERADOS
Identificación de aliados estratégicos potenciales	1 mes	01/02/2015	03/03/2015	TAB - JA			Identificación de por lo menos 30 aliados estratégicos potenciales.
Realizar eventos para acercamiento con aliados estratégicos potenciales	2 meses	01/03/2015	30/04/2015	TAB - JA	*Pasajes de avión *Participación en eventos de responsabilidad social	\$ 1.000	Generar vínculo con aliados estratégicos potenciales.
Realizar convenios con aliados estratégicos.	1 mes	01/05/2015	31/05/2015	JA			Generar convenio de cooperación con aliados estratégicos.

**Cuadro 4. Proyecto de Generación de Alianzas Estratégicas**

PROYECTO DESARROLLO DE PAGINA WEB							
ACTIVIDAD	DURACIÓN	FECHA INICIO	FECHA FIN	RESPONSABLE	RECURSOS	PRESUPUESTO	RESULTADOS ESPERADOS
Identificación de posibles desarrolladores.	1 semana	02/01/2015	09/01/2015	PA			Identificación de al menos 5 posibles desarrolladores.
Contratación de desarrollador para generación de página.	1 semana	10/01/2015	17/01/2015	PA	*Pago a proveedor	\$ 500	Contar con un contrato para generación de página web.
Seguimiento a desarrollo página web y envío de contenidos.	2 semanas	18/01/2015	25/01/2015	PA	*Documentación de Fundación		Poseer página web de acuerdo a los requerimientos de la institución.
Aprobación y Publicación de página web.	1 semana	26/01/2015	02/02/2015	PA			Que la Fundación cuente con página web

**Cuadro 5. Proyecto de desarrollo de página web organizacional**

PROYECTO PORTAFOLIO NUEVOS PRODUCTOS, SERVICIOS Y PROYECTOS							
ACTIVIDAD	DURACIÓN	FECHA INICIO	FECHA FIN	RESPONSABLE	RECURSOS	PRESUPUESTO	RESULTADOS ESPERADOS
Generación de ideas de las posibles capacitaciones, servicios y proyectos a implementar.	1 semana	01/02/2015	08/02/2015	TAB,JA,PA,CA			Contar con diversas ideas de nuevos productos, servicios y proyectos.
Evaluación de ideas de posibles productos, servicios y proyectos.	2 semanas	08/02/2014	22/02/2014	JA			Ideas evaluadas de posibles productos, servicios y proyectos.
Evaluación de mercado sobre ideas de posibles productos, servicios y proyectos.	2 semanas	15/02/2015	01/03/2015	JA			Contar con la opinión de mercado de los posibles nuevos productos, servicios y proyectos.
Selección de ideas de nuevos productos, servicios y proyectos.	1 semana	01/03/2015	08/03/2015	JA			Contar con una selección de nuevos productos, servicios y proyectos a implementar.
Desarrollo del concepto de nuevos productos, servicios y proyectos.	1 semana	08/03/2015	15/03/2015	JA	Económicos	\$ 200	Contar con conceptos de nuevos productos, servicios y proyectos.
Prototipo y mercadeo de nuevos productos, servicios y proyectos.	2 semanas	15/03/2015	29/03/2015	JA	Económicos	\$ 300	Contar con el producto, servicio y proyectos y su respectivo mercadeo.
Prueba de mercado.	1 semana	29/03/2015	05/04/2015	JA	Económicos	\$ 200	Contar con pruebas de mercado sobre producto, servicio y proyecto nuevos
Desarrollo del producto, servicio y proyecto.	1 semana	05/04/2015	12/04/2015	JA			Tener nuevos productos, servicios y proyectos.

**Cuadro 6. Proyecto portafolio de nuevos productos, servicios y proyectos**

PROYECTO ELABORACIÓN DE MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS							
ACTIVIDAD	DURACIÓN	FECHA INICIO	FECHA FIN	RESPONSABLE	RECURSOS	PRESUPUESTO	RESULTADOS ESPERADOS
Determinar las políticas y procedimientos que requiere la organización. Generación de ideas de las posibles capacitaciones, servicios y proyectos a implementar.	1 semana	01/02/2015	08/02/2015	TAB,JA,PA,CA			Contar con listado de políticas y procedimientos a desarrollar.
Elaboración de políticas y procedimientos para la institución.	6 semanas	08/02/2014	25/03/2014	JA		\$ 100	Poseer políticas y procedimientos preliminares.
Aprobación de políticas y procedimientos de la Fundación DHS.	1 semana	25/03/2014	01/04/2014	TAB,JA,PA,CA			Políticas y procedimientos institucionales aprobados para ejecución.
Desarrollo del manual de políticas y procedimientos.	1 semana	01/04/2014	08/04/2014	JA			Contar con manual de políticas y procedimientos institucionales.

**Cuadro 7. Elaboración de manual de políticas y procedimientos**

Como se observa, los diferentes proyectos prioritarios de la Fundación Desarrollo Humano sostenible DHS cuentan con el detalle de sus actividades, duración, fechas de inicio y fin, responsables, recursos, presupuesto y resultados esperados, lo cual apoya en la gestión y seguimiento de los mismos.

Adicionalmente se realiza el detalle de las actividades, la duración, el año de aplicación, los recursos, presupuesto y resultados esperados de los planes de acción que se desarrollarán en años posteriores.



PROYECTO ELABORACIÓN DE MANUAL DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL								
ACTIVIDAD	DURACIÓN	AÑO IMPL.	FECHA INICIO	FECHA FIN	RESPONSABLE	RECURSOS	PRESUPUESTO	RESULTADOS ESPERADOS
Determinar los requerimientos institucionales para el manual de comunicación.	2 semanas	2016	Por definir	Por definir	A determinar			Contar con requerimientos para manual de comunicación.
Elaboración de manual de comunicación.	6 semanas	2016	Por definir	Por definir	A determinar		\$ 500	Poseer manual de comunicación preliminar.
Aprobación de manual de comunicación de la Fundación DHS.	2 semanas	2016	Por definir	Por definir	A determinar			Manual de comunicación aprobado para ejecución.
Desarrollo del manual de comunicación institucional.	1 semana	2016	Por definir	Por definir	A determinar			Contar con manual comunicación institucional.

**Cuadro 8. Elaboración de manual de comunicación organizacional**

PROYECTO ELABORACIÓN DE MANUAL DE FUNCIONES								
ACTIVIDAD	DURACIÓN	AÑO IMPL.	FECHA INICIO	FECHA FIN	RESPONSABLE	RECURSOS	PRESUPUESTO	RESULTADOS ESPERADOS
Revisar y definir la estructura organizacional de la Fundación DHS.	2 semanas	2016	Por definir	Por definir	A determinar			Poseer una estructura organizacional acorde los requerimientos institucionales.
Elaboración de manual de funciones.	6 semanas	2016	Por definir	Por definir	A determinar		\$ 100	Contar con un manual de funciones preliminar.
Aprobación de manual de funciones de la Fundación DHS.	1 semana	2016	Por definir	Por definir	A determinar			Manual de funciones aprobado para ejecución.
Desarrollo del manual de funciones institucional.	1 semana	2016	Por definir	Por definir	A determinar			Contar con manual de funciones institucional.

**Cuadro 9. Elaboración manual de funciones**

PROYECTO CONTRATACIONES PARA LLENAR VACANTES ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL								
ACTIVIDAD	DURACIÓN	AÑO IMPL.	FECHA INICIO	FECHA FIN	RESPONSABLE	RECURSOS	PRESUPUESTO	RESULTADOS ESPERADOS
Priorizar las contrataciones a realizar para llenar vacantes estratégicas en estructura organizacional.	1 semana	2016	Por definir	Por definir	A determinar			Contar con listado de posiciones vacantes prioritarias a contratación.
Revisión de manual de funciones y requerimientos de posiciones a llenar.	1 semana	2016	Por definir	Por definir	A determinar			Poseer requerimientos claros para contratación de colaboradores.
Realizar reclutamientos de posiciones prioritarias a contratación.	4 semanas	2016	Por definir	Por definir	A determinar			Poseer diversos candidatos a seleccionar de acuerdo a requerimientos.
Realizar evaluaciones a personas reclutadas.	2 semanas	2016	Por definir	Por definir	A determinar	Herramientas de evaluación		Contar con candidatos evaluados.
Realizar entrevistas a candidatos finalistas	2 semanas	2016	Por definir	Por definir	A determinar			Contar con entrevistas a candidatos finalistas.
Realizar contratación de personal.	1 semana	2016	Por definir	Por definir	A determinar	Económicos	\$ 9.800	Contrataciones de personal acorde requerimientos.
Generar evaluación de prueba a personal contratado.	1 semana	2016	Por definir	Por definir	A determinar			Evaluación desempeño personal contratado.

**Cuadro 10. Contrataciones para llenar vacantes de estructura organizacional**

PROYECTO ELABORACIÓN DE PLAN DE PUBLICIDAD								
ACTIVIDAD	DURACIÓN	AÑO IMPL.	FECHA INICIO	FECHA FIN	RESPONSABLE	RECURSOS	PRESUPUESTO	RESULTADOS ESPERADOS
Identificación de posibles proveedores de servicio.	2 semanas	2017	Por definir	Por definir	A determinar			Identificación de por lo menos 10 proveedores de servicio.
Contratación de proveedor de servicio.	1 semanas	2017	Por definir	Por definir	A determinar		\$ 1.000	Contar con proveedor de servicio seleccionado.
Seguimiento a desarrollo de plan de publicidad.	4 semana	2017	Por definir	Por definir	A determinar			Poseer plan de publicidad de acuerdo a requerimientos institucionales.
Aprobación y desarrollo de plan de publicidad.	1 semana	2017	Por definir	Por definir	A determinar			Plan de publicidad de la Fundación DHS.

**Cuadro 11. Elaboración de plan de publicidad**

PROYECTO GESTIÓN DE EVENTOS RED DE EX ALUMNOS								
ACTIVIDAD	DURACIÓN	AÑO IMPL.	FECHA INICIO	FECHA FIN	RESPONSABLE	RECURSOS	PRESUPUESTO	RESULTADOS ESPERADOS
Generación de ideas de las posibles capacitaciones, servicios y proyectos a implementar.	2 semanas	2017	Por definir	Por definir	A determinar			Contar con diversas ideas de nuevos productos, servicios y proyectos.
Evaluación de ideas de posibles eventos a desarrollar.	2 semanas	2017	Por definir	Por definir	A determinar			Ideas evaluadas de posibles eventos para red ex alumnos.
Selección de ideas de eventos a realizar para red de ex alumnos.	2 semanas	2017	Por definir	Por definir	A determinar			Contar con una selección de eventos a implementar.
Desarrollo de los eventos seleccionados	4 semanas	2017	Por definir	Por definir	A determinar		\$ 1.000	Eventos realizados para red de ex alumnos.

**Cuadro 12. Proyecto Gestión de eventos para red de ex alumnos**

PROYECTO ELABORACIÓN DE ESTUDIO DE MERCADO PARA AMPLIAR COBERTURA								
ACTIVIDAD	DURACIÓN	AÑO IMPL.	FECHA INICIO	FECHA FIN	RESPONSABLE	RECURSOS	PRESUPUESTO	RESULTADOS ESPERADOS
Identificación de posibles proveedores de servicio.	1 semana	2019	Por definir	Por definir	A determinar			Contar con listado de políticas y procedimientos a desarrollar.
Contratación de proveedor de servicio.	1 semana	2019	Por definir	Por definir	A determinar		\$ 500	Poser políticas y procedimientos preliminares.
Seguimiento a desarrollo de estudio de mercado.	3 semanas	2019	Por definir	Por definir	A determinar			Políticas y procedimientos institucionales aprobados para ejecución.
Aprobación y desarrollo de plan acorde al estudio de mercado realizado.	1 semana	2019	Por definir	Por definir	A determinar			Contar con manual de políticas y procedimientos institucionales.

**Cuadro 13. Elaboración de estudio de mercado para ampliar cobertura**

Como se observa, se desglosan los proyectos establecidos para los años 2016, 2017 y 2019, para que la Fundación Desarrollo Humano Sostenible DHS posea una base para la implementación de los mismos de acuerdo a su planificación.

#### 4.3.7.4. Control y seguimientos de planes de acción

Es importante que los planes de acción cuenten con el control y seguimiento, en el que se analicen los resultados y en el caso de desviaciones, investiguen cuáles son las causas que las originan, para poder modificarlas.

### 4.4. Implantación

Cuando el Mapa Estratégico se encuentra elaborado, la siguiente fase conlleva la comunicación a toda la organización.

Martínez y Milla define los objetivos de esta fase como la siguiente:

- Trasladar la estrategia a la gestión operativa a través del recorrido por el mapa estratégico. Solo lo que se puede describir de un modo sencillo se comprenderá por parte de la organización.
- Alineamiento de las diferentes partes de la organización con la estrategia.
- Motivación hacia el comportamiento estratégico.
- Convierta la estrategia en un proceso continuo.

- Provocar un proceso de cambio a través del liderazgo.

Cuando el Mapa Estratégico Corporativo se encuentra concluido, de acuerdo al tipo de organización se puede continuar con el detalle del mapa estratégico de las unidades estratégicas que posea el negocio, para luego continuar con las áreas de la empresa.

Para el caso de la Fundación Desarrollo Humano Sostenible DHS, al tratarse de una institución pequeña, tomando en consideración que la estructura vigente va a ser modificada y actualizada ante las entidades pertinentes, se considera inoportuno realizar el desglose del mapa estratégico en departamentos.

#### 4.5. Control y seguimiento

Se debe realizar un chequeo permanente del nivel de consecución de los objetivos estratégicos con el fin de identificar el éxito o fracaso en las acciones desarrolladas para alcanzar nuestra estrategia...este proceso de control permanente debe permitir la comunicación de los resultados a la organización, ya que si no tienen puntos intermedios de control no sabrán anticipadamente si están realizando correctamente sus tareas y si estas repercuten en el éxito de la estrategia de la empresa. (Martínez y Milla, 2012, pos. 6838)

La Fundación Desarrollo Humano Sostenible DHS, acordó que la Secretaria del Directorio, será la persona responsable de administrar el sistema de gestión.

#### 4.6. Análisis de posibles impactos de la implantación del Plan Estratégico

Una vez definido el Cuadro de Mando Integral para la Fundación Desarrollo Humano Sostenible con la participación de la Directiva de la institución, se pueden anotar los siguientes posibles impactos de la implantación del Plan Estratégico esperados en la organización:

- Al poseer un Análisis Estratégico actual de la Fundación Desarrollo Humano Sostenible DHS, la institución se encuentra en capacidad de tomar decisiones estratégicas, tomando en consideración valiosa información tanto de los diferentes factores del entorno, así como de sus factores internos.
- La definición formal de su Misión, Visión y Valores institucionales encaminan el accionar de todos los integrantes de la Fundación, hacia un fin común y definiendo a través de sus valores, su cultura organizacional.

- El contar con objetivos estratégicos institucionales, claros y medibles a través de indicadores de gestión, genera que la organización en conjunto actúe hacia el logro de los mismos, situación que no se generó en el pasado, debido a la ausencia de estos lineamientos.
- La propuesta del nuevo diseño organizacional de tipo funcional para la institución, permitirá a la institución desarrollo y crecimiento constante y sostenible.
- Contar con una herramienta de gestión como el Cuadro de Mando Integral, permitirá a la organización, encaminar sus esfuerzos y optimizar sus recursos financieros y de mano de obra, hacia el logro de la estrategia.
- La definición de las iniciativas o proyectos estratégicos de la Fundación DHS, se encuentran plenamente alineados hacia la consecución de sus objetivos estratégicos, lo cual significa en sí una diferencia en relación a su reciente administración.

## **5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **5.1. Conclusiones**

Como conclusiones generadas a partir del presente proyecto de tesis, se pueden anotar:

- La Fundación Desarrollo Humano Sostenible DHS es una institución pequeña que cuenta como ingresos con la aportación de sus miembros.
- La Fundación DHS posee limitados recursos económicos por lo que si bien cumple con el objetivo por el cual fue creado y ha generado beneficios a jóvenes de escasos recursos, el crecimiento de la institución se ha visto detenido en el tiempo.
- En la organización los miembros de la directiva apoyan con tiempo limitado, lo que genera que no se origine continuidad a planes y proyectos.
- La institución no contaba con un plan estratégico institucional que le permitiera encaminar sus esfuerzos y acciones hacia un fin común.
- La Fundación DHS no poseía un Cuadro de Mando Integral que apoye en alinear a todos los miembros hacia el logro de los objetivos personales, departamentales y organizacionales.
- Los miembros que conforman la Directiva desean mejorar la administración de la Fundación DHS y por ello su apertura a la implantación del Plan estratégico institucional.
- La Fundación DHS no posee procesos internos formales para su accionar, por lo que el Plan Estratégico establecido apoyará en la priorización y alineación de sus acciones.

### **5.2. Recomendaciones**

Se recomienda a la Fundación Desarrollo Humano Sostenible DHS lo siguiente:

- Realizar el monitoreo y control de gestión constante del cumplimiento de los indicadores que conforman el Cuadro de Mando Integral de la institución.
- A medida que se incorporen nuevos miembros y/o colaboradores en la institución, es importante realizar una inducción sobre la organización y sus componentes en relación al proceso de planificación estratégica, así como realizar el proceso de cascada hasta llegar a la definición de indicadores individuales de gestión.
- Contar con información actualizada del ámbito externo, lo cual le permita tomar acertadas decisiones estratégicas.

- Realizar los trámites requeridos para implantar el diseño organizacional de tipo funcional propuesto en el presente proyecto, lo cual permitirá a la institución desarrollarse y tener líneas de reporte de acuerdo a sus necesidades actuales.
- Llevar a cabo los planes de acción definidos, lo cual apalanque el logro de sus objetivos estratégicos.
- Desarrollar en la organización una administración por procesos lo cual permita a la institución una mejora continua en su gestión.
- Analizar los diferentes software libres de administración estratégica para implementarlo a futuro en la organización.

## 6. ANEXOS

### 6.1. Anexo 1 – Obligaciones laborales generales

En Ecuador, los derechos de los trabajadores son irrenunciables, como empleadores se deben cumplir con las siguientes leyes de forma general:

- Firmar un contrato de trabajo entre empleado y empleador, para posteriormente inscribirlo en el Ministerio de Relaciones Laborales.
- Afiliar al empleado al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, desde el primer día de labores.
- El sueldo básico establecido para el año 2014 es de USD 340.
- Pagar el 11,15% por la seguridad social que corresponde al empleador.
- Pagar al empleado horas extras y suplementarias en caso de incurrir en ellas. Horas extras o extraordinarias son aquellas que se generan cuando un empleado trabaja, sábado, domingo o feriado y su recargo es del 100% adicional del valor normal por hora. Las horas suplementarias son aquellas que se generan luego del horario normal de trabajo.
- Pago de décimo tercero y cuarto sueldos. El 13er sueldo, corresponde a una valor igual a la 12va parte de las remuneraciones que hubieren recibido en el año. El pago de la 14ta. remuneración, conforme lo indica el Art.113 del Código del Trabajo (CT), equivalente a 1 Sueldo Básico Unificado vigente para los trabajadores en general, pagadero hasta el 15 de marzo, en las regiones de la Costa e Insular; y, hasta el 15 de agosto, en las regiones de la Sierra y Amazónica.
- Pago de Fondos de Reserva a partir del segundo año de labores.
- Pagar utilidades si la empresa tienen beneficios. Las utilidades que les corresponden a los trabajadores son el 15% del total de ganancia de la empresa, el 10% se divide entre todos los trabajadores de la organización, considerando el tiempo de trabajo en el año; el 5% restante se entrega a los trabajadores, en proporción a las cargas familiares (cónyuge o conviviente en unión de hecho legalmente reconocida, hijos menores de 18 años y los hijos discapacitados de cualquier edad).
- El período anual de vacaciones remuneradas en el Ecuador, es de 15 días calendario a partir de haber cumplido el primer año de labores. Cuando el empleado cumple más de cinco años con el mismo empleador, gozará de un día de vacaciones adicional por cada uno de los años excedentes.
- Para dar por terminada la relación de dependencia, se debe elaborar un Acta de Finiquito (El Empleador o Patrono elabora el activo de Finiquito en el Sistema del MRL), en la que debe

constar que dan por terminada la relación laboral, el último sueldo percibido por el trabajador, un desglose de los valores que se cancela al trabajador (% por décimos, vacaciones, horas extras y suplementarias, fondos de reserva). Esta acta que elabora el empleador debe ingresar al Ministerio de Relaciones Laborales; y, una vez que el ministerio lo apruebe deben concurrir el empleador y el trabajador para la firma del Acta y la entrega de los valores. (Ecuador Legal Online, 2014)

A continuación se detallan los siguientes indicadores a tomar en consideración:

Indicador	2014								
	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep
Salario nominal	340	340	340	340	340	340	340	340	340
Salario real	232,07	231,82	230,22	229,54	229,63	229,39	228,47	455,99	226,61
Canasta básica	628,27	628,22	632,19	633,61	634,27	634,67	637	638,06	641,2

#### Cuadro 14. Salarios y canasta básica

Fuente: Banco Central del Ecuador, 2014

## 6.2. Anexo 2 - Impuestos

El Servicio de Rentas Internas (2014), autoridad en lo que refiere a la Legislación Fiscal, en su portal web, define a los siguientes impuestos y su ámbito de aplicación de la siguiente manera:

- *Impuesto al Valor Agregado (IVA):* Grava al valor de la transferencia de dominio o a la importación de bienes muebles de naturaleza corporal, en todas sus etapas de comercialización, así como a los derechos de autor, de propiedad industrial y derechos conexos; y al valor de los servicios prestados. Existen básicamente dos tarifas para este impuesto que son 12% y tarifa 0%...La base imponible de este impuesto corresponde al valor total de los bienes muebles de naturaleza corporal que se transfieren o de los servicios que se presten, calculado sobre la base de sus precios de venta o de prestación del servicio, que incluyen impuestos, tasas por servicios y demás gastos legalmente imputables al precio. Del precio así establecido sólo podrán deducirse los valores correspondientes a descuentos y bonificaciones, al valor de los bienes y envases devueltos por el comprador y a los intereses y las primas de seguros en las ventas a plazos.
- *Impuesto a la Renta:* se aplica sobre aquellas rentas que obtengan las personas naturales, las sucesiones indivisas y las sociedades sean nacionales o extranjeras. El ejercicio impositivo comprende del 1o. de enero al 31 de diciembre.

Para calcular el impuesto que debe pagar un contribuyente, sobre la totalidad de los ingresos gravados se restará las devoluciones, descuentos, costos, gastos y deducciones, imputables a tales ingresos. A este resultado lo llamamos base imponible.



Para fines de la determinación y liquidación del impuesto a la renta, están exonerados exclusivamente los siguientes ingresos:

5.- Los de las instituciones de carácter privado sin fines de lucro legalmente constituidas, definidas como tales en el Reglamento; siempre que sus bienes e ingresos se destinen a sus fines específicos y solamente en la parte que se invierta directamente en ellos.

Los excedentes que se generaren al final del ejercicio económico deberán ser invertidos en sus fines específicos hasta el cierre del siguiente ejercicio.

Para que las instituciones antes mencionadas puedan beneficiarse de esta exoneración, es requisito indispensable que se encuentren inscritas en el Registro Único de Contribuyentes, lleven contabilidad y cumplan con los demás deberes formales contemplados en el Código Tributario, esta Ley y demás Leyes de la República.

El Estado, a través del Servicio de Rentas Internas verificará en cualquier momento que las instituciones a que se refiere este numeral, sean exclusivamente sin fines de lucro, se dediquen al cumplimiento de sus objetivos estatutarios y, que sus bienes e ingresos se destinen en su totalidad a sus finalidades específicas, dentro del plazo establecido en esta norma. De establecerse que las instituciones no cumplen con los requisitos arriba indicados, deberán tributar sin exoneración alguna.

- *Impuesto de Salida de Divisas ISD*: El hecho generador de este impuesto lo constituye la transferencia, envío o traslado de divisas que se efectúen al exterior, sea en efectivo o a través del giro de cheques, transferencias, retiros o pagos de cualquier naturaleza, inclusive compensaciones internacionales, sea que dicha operación se realice o no con la intervención de las instituciones que integran el sistema financiero.

La tarifa del Impuesto a la Salida de Divisas, también denominado ISD, es del 5%.

## **6.3. Anexo 3 – Indicadores Económicos Ecuador**

### *6.3.1.1. PIB / Ciclo económico*

La Comisión Económica para América Latina – CEPAL (citado por Diario Telégrafo, 2014) indica que:

Para este año se estima que la economía de Ecuador crezca el 5%, sobre la base del continuado dinamismo de la demanda interna, en particular de la inversión, junto a la recuperación de la actividad de refinación de petróleo, un leve incremento de la inflación y un aumento de la deuda pública.

<b>PRODUCTO INTERNO BRUTO (+)</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>
<b>Tasa de variación anual (USD 2007)</b>	<b>0,052</b>	<b>0,046</b>
PIB (millones USD 2007)	64.106	67.081
PIB per cápita (USD 2007)	4.130	4.252
PIB (millones USD corrientes)	87.623	94.473
PIB per cápita (USD corrientes)	5.645	5.989
<b>Tasa de variación PIB Trimestral (CVE)</b>	<b>2013.IV</b>	<b>2014.I</b>
<b>PIB TOTAL, a precios constantes, Base 2007 (+)</b>	<b>0,70%</b>	<b>0,50%</b>
Agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca	1,50%	1,30%
Explotación de minas y canteras	1,90%	2,40%
Industria manufacturera (incluye refinación de petróleo)	-1,40%	0,50%
Construcción	1,70%	2,50%
Comercio al por mayor y menor	0,40%	0,60%
Administración pública	1%	-0,80%
Resto de Servicios (++)	0,70%	-0,40%

#### **Cuadro 15. PIB/Ciclo económico**

Fuente: Banco Central del Ecuador (2014)

##### *6.3.1.2. Empleo*

De acuerdo a la información plasmada en la tabla a continuación, se puede mencionar que en lo referente al mercado laboral ecuatoriano, existe una tasa de desocupación con tendencia a la baja en el último trimestre del 4,65%, y una tasa de desocupación del 41,05% lo cual es ciertamente preocupante a nivel país, ya que significa que un gran porcentaje de habitantes se encuentran en la subocupación.

<b>MERCADO LABORAL</b>	<b>jun-14</b>	<b>sep-14</b>
<b>Tasa de Desocupación Total</b>	<b>5,71%</b>	<b>4,65%</b>
Quito	4,16%	4,90%
Guayaquil	6,96%	3,85%
Cuenca	3,37%	4,16%
Ambato	5,02%	4,83%
Machala	3,07%	2,72%
<b>Tasa de Subocupación Total</b>	<b>41,25%</b>	<b>41,05%</b>
Quito	26,12%	25,58%
Guayaquil	39,04%	38,41%
Cuenca	32,73%	25,02%
Ambato	48,12%	46,35%
Machala	46,98%	41,87%

#### **Cuadro 16. Mercado Laboral**

**Fuente:** Encuesta de Indicadores de Coyuntura del Mercado Laboral. Instituto Nacional de Estadísticas y Censos

### 6.3.1.3. Inflación

Se puede observar que la tendencia de la inflación anual y mensual es creciente, lo que significa que se han incrementado los precios de bienes y servicios, lo cual se lo ve expresado en el IPC, que es el índice de precios al consumo en el cuadro 11:

Indicador	2014								
Precios	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep
IPC (1)	146,51	146,67	147,69	148,12	148,06	148,22	148,81	149,13	150,04
Inflación anual	2,92%	2,85%	3,11%	3,23%	3,41%	3,67%	4,11%	4,15%	4,19%
Inflación mensual	0,72%	0,11%	0,70%	0,30%	-0,04%	0,10%	0,40%	0,21%	0,61%
Inflación acumulada	0,72%	0,83%	1,53%	1,83%	1,79%	1,90%	2,31%	2,52%	3,15%
IPP (nacional y exportación)	2734,23	2928,46	2872,52	2924,77	2889,76	2958,96	2851,97	2828,96	2778,15
Variación anual	-2,46%	3,27%	2,67%	5,60%	3,14%	5,37%	-1,64%	-1,30%	-4,98%
Variación mensual	-2,18%	7,10%	-1,91%	1,82%	-1,20%	2,39%	-3,62%	-81,00%	-1,80%

### Cuadro 17. Inflación

Fuente: Banco Central del Ecuador (2014)

### 6.3.1.4. Tasas de interés

En el Ecuador las tasas de interés real al mes de Septiembre 2014, se encuentran de acuerdo a los valores proporcionado por el Banco Central del Ecuador, de la siguiente manera:

Indicador	2014								
Tasas de interés referencial	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep
Tasa básica del Banco Central	0,20%	0,20%	0,20%	0,20%	0,20%	0,20%	0,20%	0,20%	0,20%
Tasa pasiva referencial	4,53%	4,53%	4,53%	4,53%	5,11%	5,19%	4,98%	5,14%	4,98%
Tasa activa referencial	8,17%	8,17%	8,17%	8,17%	7,64%	8,19%	8,21%	8,16%	7,86%
Margen financiero	3,64%	3,64%	3,64%	3,64%	2,53%	3,00%	3,23%	3,02%	2,88%
Tasa Legal	8,17%	8,17%	8,17%	8,17%	7,64%	8,19%	8,21%	8,16%	7,86%

### Cuadro 18. Tasas de interés referencial

Fuente: Banco Central del Ecuador (2014)

Se puede observar que en los diferentes meses del 2014, las tasas de interés han variado, sin embargo no han tenido crecimientos amplios, lo cual permitiría el endeudamiento organizacional planificado.

### 6.3.1.5. Tipo de cambio

La datos proporcionados por el Banco Central del Ecuador en relación al tipo de cambio, indica que el dólar se ha fortalecido en los últimos meses en relación al euro, lo cual es importante considerar en el análisis:

Indicador	2014								
Tipo de cambio	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep
Tipo de cambio real (1994=10)	90,67	90,41	90,85	92,06	92,89	93,33	93,60	92,98	91,61
Euro (dólares por euro)	1,36	1,37	1,37	1,38	1,36	1,36	1,34	1,32	1,27

#### Cuadro 19. Tipo de cambio

Fuente: Banco Central del Ecuador (2014)

### 6.4. Anexo 4 – Indicadores Sociales Ecuador

#### 6.4.1.1. Edad media y seguro de salud

De acuerdo a datos proporcionados por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos INEC (2014), la edad media de la población es de 28 años, lo cual indica que Ecuador tiene una población relativamente joven.

Adicionalmente, el 28,9% de las personas ocupadas cuentan con un seguro general.

Indicador	Valor
Edad media de la población	28,4
Ocupados con seguro general (1)	28,90%
Personas con seguro de salud privado	9,40%

(1) con respecto al total de personas ocupadas

#### Cuadro 20. Edad media y seguro de salud

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos INEC (2014)

#### 6.4.1.2. Educación

En lo referente a Educación, el analfabetismo alcanza el 6,8%, el promedio de años de escolaridad es de 9 años y la cobertura del sistema de educación pública alcanza al 74,20% de la población. El 5,10% de los hogares tienen niños que no asisten a un establecimiento para educación.

Indicador	Valor
<b>Educación</b>	
Analfabetismo $\geq 15$ años	6,80%
Promedio de años de escolaridad $\geq 10$ años	9
Cobertura del sistema de educación pública	74,20%
Hogares con niños/as que no asisten a un establecimiento (2)	5,10%

(2) niños/as de 5 a 14 años

#### Cuadro 21. Educación

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos INEC (2014)

#### 6.4.1.3. Género

En el Ecuador, de acuerdo al Censo realizado en el año 2010, se determinó que su población está dividida porcentualmente en relación a género, de acuerdo a la tabla a continuación:

Indicador	Valor
<b>Género</b>	
Población mujeres	50,44%
Población varones	49,56%

#### Cuadro 22. Género

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos INEC (2014)

#### 6.4.1.4. Autodefinición de la población

En los resultados del censo del 2010, la población se autodefinió en relación a su raza de la siguiente forma:

Indicador	Valor
<b>Autoidentificación de la población</b>	
Mestizo	71,90%
Montubio	7,40%
Afroecuatoriano / Afrodescendiente	7,20%
Indígena	7%
Blanco	6,10%
Otro	0,40%

#### Cuadro 23. Autodefinición de la población

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos INEC (2014)

El índice pobreza y extrema pobreza, son preocupantes para la sociedad en general, debido a la necesidad de colaboración que representa.

Indicador	Valor
Pobreza nacional a jun.2014	24,53%
Extrema pobreza nacional a jun.2014	8,04%

#### Cuadro 24. Pobreza y extrema pobreza

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos INEC (2014)

## 7. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Banco Central del Ecuador. (2014). *Cifras económicas del Ecuador. Octubre 2014*. Recuperado de <http://www.bce.fin.ec/index.php/nuevas-publicaciones1>
- Cambios a decreto 16 para que organizaciones sociales se registren ante el Estado. (2014, 17 de junio). *El Universo*. Recuperado de <http://www.eluniverso.com/noticias/2014/06/17/nota/3115161/cambios-decreto-16-que-organizaciones-sociales-se-registren-ante>
- Cepal: PIB de Ecuador crecerá 5% en 2014. (2014, 05 de agosto). *El Telégrafo*. Recuperado de <http://www.telegrafo.com.ec/economia/item/cepal-pib-de-ecuador-crecera-5-en-2014.html>
- Derechos y Obligaciones del trabajador y empleador. (2014, 02 de febrero). *Ecuador Legal Online*. Recuperado de <http://www.ecuadorlegalonline.com/laboral/obligaciones-derechos-como-empleador-y-empleado/>
- Dess, G., Lumpkin, G.T. (2003). *Dirección Estratégica Creando ventajas competitivas*. Madrid, España: McGraw-Hill Interamericana de España, S.A.U.
- Friend, G., Zehle, S. (2008). *Cómo diseñar un plan de negocios*. Buenos Aires, Argentina: Cuatro Media Inc.
- Garrido, S. (2006). *Dirección estratégica*. Madrid, España: McGraw-Hill Interamericana de España, S.A.U.
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2014). *Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos (ENIGHUR) 2011-2012*. Recuperado de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/encuesta-nacional-de-ingresos-y-gastos-de-los-hogares-urbanos-y-rurales/>
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2014). *IAE índice de nivel de Actividad Registrada (INA-R)-Agosto 2014*. Recuperado de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/indices-de-la-actividad-economica/>
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2014). *Resultados del Censo 2010*. Recuperado de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/resultados/>
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2014). *Tecnologías de la Información y Telecomunicaciones (TIC'S 2013)*. Recuperado de

[http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas\\_Sociales/TIC/Resultados\\_principales\\_140515.Tic.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/TIC/Resultados_principales_140515.Tic.pdf)

- Kaplan, R.S., Norton, D.P. (2001). *Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral*. Barcelona, España: Ediciones Gestión 2000, S.A.
- Kaplan, R.S., Norton, D.P. (2004). *Mapas Estratégicos Convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles*. Barcelona, España: Ediciones Gestión 2000, S.A.
- Luna, A.C., (2010). *Administración estratégica*. México, D.F., México: Grupo Editorial Patria, S.A. de C.V.
- Martínez, D., Milla, A. (2012). *La elaboración del Plan Estratégico y su Implantación a través del Cuadro de Mando Integral*. Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos, S.A.
- Méndez, C. E. (2001). *Metodología Diseño y desarrollo del proceso de investigación*. Bogotá, D.C., Colombia: McGraw-Hill Interamericana, S.A.
- Presidencia de la República del Ecuador. (2013). *Decreto 16*. Recuperado de <http://decretos.cege.gob.ec/decretos/>
- Sainz de Vicuña, J.M. (2003). *El plan estratégico en la práctica*. Madrid, España: ESIC Editorial
- Secretaría Nacional de Gestión de la Política. (2014, 21 de agosto). *El Decreto 16 fortalece el poder ciudadano de las organizaciones sociales*. Recuperado de <http://www.politica.gob.ec/el-decreto-16-fortalece-el-poder-ciudadano-de-las-organizaciones-sociales/>
- Servicio de Rentas Internas. (2014). *Impuesto al Valor Agregado*. Recuperado de <http://www.sri.gob.ec/web/10138/102>
- Servicio de Rentas Internas. (2014). *Impuesto a la Renta*. Recuperado de <http://www.sri.gob.ec/web/10138/103>
- Servicio de Rentas Internas. (2014). *Impuesto a la Salida de Divisas*. Recuperado de <http://www.sri.gob.ec/web/10138/11>

